



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# ASIKKALAN VARHAISKASVATUKSEN PROSESSIEN KUVAUS JA ARVIOINTI

Päivähoitoon hakeminen ja päivähoitopaikan myöntäminen

Päivähoitopaikan vastaanottaminen

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammatti-  
korkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja  
johtamisen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2012  
Hillevi Anttila  
Kirsi Huovila

Lahden Ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK)  
Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

ANTTILA, HILLEVI & HUOVILA, KIRSI:  
Asikkalan varhaiskasvatuksen prosessien kuvaus ja arviointi.  
Päivähoitoon hakeminen ja päivähoitopaikan myöntäminen  
Päivähoitopaikan vastaanottaminen

opinnäytetyö, 65 sivua, 15 liitesivua

Kevät 2012

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön aiheena olivat päivähoitoon hakemis- ja myöntämisprosessin sekä päivähoitopaikan vastaanottamisprosessin kuvaukset Asikkalan varhaiskasvatuksessa. Tarkoituksena oli varhaiskasvatuksen laadun kehittäminen Asikkalan kunnassa. Opinnäytetyö oli työnantajan ehdottama kehittämishanke, jonka tavoitteena on kuvata, avata ja arvioida edellä mainitut prosessit.

Tietoperusta muodostui varhaiskasvatuksen teoriasta, johon sisältyy varhaiskasvatuksen laatu ja sen arviointi, kasvatuskumppanuus ja pedagoginen johtaminen. Lisäksi tietoperustassa käsiteltiin prosessiajattelua.

Menetelmänä kehittämishankkeessa käytettiin BIKVA -mallia, joka on asiakaslähtöinen arviointimenetelmä. Lähtökohtana on, että asiakkaiden näkemykset ja kokemukset palvelujen laadusta huomioidaan. BIKVA -mallissa tiedonkeruu oli kvalitatiivista ja se tapahtuu ryhmähaastattelujen avulla, joissa haastateltiin asiakasperheitä, työntekijöitä ja johtajia. Kullekin haastattelulle oli omat kysymyksensä.

Kehittämishankkeen tuloksena syntyivät varhaiskasvatuksen prosessikuvaukset Asikkalan kuntaan. Kehittämisehdotuksena varhaiskasvatuksen laadun parantamiseen Asikkalassa toivottiin parempaa tiedotusta, erityisesti kunnan Internet-sivuille. Sähköinen päivähoitohakemus oli tärkeä kehittämisehdotus. Lisäksi lapsen hyvän päivähoidon alkuun toivottiin yhtenäistä käytäntöä. Yhtenä varhaiskasvatuksen laadun parantamisena nähtiin henkilöstön ammatillisuuden vahvistaminen.

Avainsanat: varhaiskasvatus, laatu, prosessi

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Faculty on Social and health Care.  
Master's Degree of Development and leadership in Social and Health Care

ANTTILA, HILLEVI & HUOVILA, KIRSI:  
Process descriptions of the Early Childhood Education in Asikkala  
Applying daycare service and admitting daycare service  
Receiving daycare service

Bachelor's Thesis, 65 pages, 15 appendices

Spring 2012

## ABSTRACT

---

The subject of this Master Thesis was to create process descriptions of the early childhood education in community of Asikkala. Described processes were applying daycare service and admitting daycare service. Also receiving daycare service was a process which was described. The purpose of this Master Thesis was developing the quality of early childhood education in Asikkala. This Master Thesis was development project was given from employer which is the community of Asikkala. The aim of this development project was to describe, explain and evaluate the above mentioned processes.

The theoretical basis consists of the theory of early childhood education with the quality of early childhood education and the evaluation, pedagogical leadership and companionship in education. Process thinking was also explained.

The used method in this developing process was a BIKVA-model. The starting point of Bikva-model is client's opinions and experiences of the quality, which should be considered. In BIKVA-model information is collected by qualitative method with group interviews. Clients, employees of daycare and some representatives of management were interviewed. Each group had their own questions.

The results of this developing project are process descriptions of the early childhood education in Asikkala. Better information about daycare services was one development suggestion to improve the quality of early childhood education. Especially web-sites of the community should be improved. Electric application for daycare was important development suggestion. Another suggestion was a common practice in every daycare place, when child is starting daycare. Important factor, which was seen to improve the quality of early childhood education was to increase the professional skills of employees in daycare.

Key words: early childhood education, quality, process

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA	4
2.1	Varhaiskasvatuksen teoriaa	4
2.2	Varhaiskasvatuksen laatu	6
2.3	Kasvatuskumppanuus	10
2.4	Varhaiskasvatuksen laadun arviointi ja kehittäminen	12
2.5	Pedagoginen johtaminen ja laatu	18
2.6	Prosessiajattelu	20
3	HANKKEEN KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ BIKVA-ARVIOINTI	24
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA KUVAUS	30
4.1	Käytännön toteutus	30
4.2	Prosessien tunnistaminen	31
4.3	Prosessien kuvaaminen	32
4.4	Asiakasperheiden ryhmähaastattelu ja teemojen tarkastelua	34
4.5	Varhaiskasvatushenkilöstön ryhmähaastattelu ja teemojen tarkastelua	39
4.6	Johdon ryhmähaastattelu ja teemojen tarkastelua	43
5	TULOKSET	45
5.1	Päivähoitoon hakeminen ja päivähoitopaikan myöntäminen	45
5.2	Päivähoitopaikan vastaanottaminen	50
5.3	Kehittämisehdotukset	53
6	POHDINTA	56
	LÄHTEET	61

## LIITTEET

Liite 1. Prosessin 1 perustiedot

Liite 2. Prosessin 1 perustietojen kartoituslehti

Liite 3. Prosessin 1 selityislehti

Liite 4. Prosessin 1 arviointilomake

Liite 5. Prosessin 2 perustiedot

Liite 6. Prosessin 2 perustietojen kartoituslehti

Liite 7. Prosessin 2 selityislehti

Liite 8. Prosessin 2 arviointilomake

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena ovat päivähoitoon hakemis- ja myöntämisprosessin sekä päivähoitopaikan vastaanottamisprosessin kuvaukset Asikkalan varhaiskasvatuksessa. Tehtävä on työnantajan ehdottama kehittämishanke. Aihe on ajankohtainen, koska Asikkalan varhaiskasvatuksen yhtenä sitovana tavoitteena vuodelle 2012 mainitaan palveluprosessien kuvaaminen. Opinnäytetyön tekijät toimivat Asikkalan kunnan varhaiskasvatuksessa, päiväkotia Vehmoksen johtajana ja päiväkotia Huovilän varajohtajana. Varhaiskasvatuksen muita prosesseja tässä opinnäytetyössä ei kuvata. Muita prosesseja ovat laskutus-, päivähoidon arki-, erityispäivähoito-, vuorohoito-, esiopetus- sekä tukiprosessit esimerkiksi ruokahuolto ja siivous.

Varhaiskasvatus on yhteiskunnan kansalaisilleen tarjoama palvelumuoto. Subjektiivinen päivähoito-oikeus takaa jokaiselle alle kouluikäiselle lapselle mahdollisuuden saada varhaiskasvatusta. Kunta palvelun tarjoajana on vastuussa palvelun laadusta, olipa palvelun tuottaja kunnan oma päivähoitoyksikkö tai yksityinen yrittäjä. Varhaiskasvatuksen laadun nostamiseen yleisellä tasolla on Euroopan komission lastenhoitoverkosto asettanut tavoitteet, jotka jakautuvat yhdeksään päivähoidon laadun osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat: toimintalinjat, talous, palvelujen taso ja muoto, kasvatus ja esiopetus, henkilökunnan määrä, henkilökunnan työ ja koulutus, ympäristö ja terveys, vanhemmat ja yhteisö sekä suoritus-tavoitteet. (Hujala, Puroila, Parrila & Nivala 2007, 161.) Näiden tavoitteiden tulisi olla laadun nostamisen perusteina niin valtakunnan tasolla kuin paikallisestikin. Tärkein peruste laadun nostamiselle varhaiskasvatuksessa on tietenkin lapsi itse. Varhaiskasvatuksen prosessitekijöiden laadukkuus ja toimivuus on edellytys lapsen tyytyväisyydelle ja onnellisuudelle. Lapsen hyvä kehittyminen perustuu lapsen myönteisille kokemuksille, joka on laadukkaan päivähoidon osoitus. (Hujala ym. 2007, 167.)

Varhaiskasvatuksessa työskentelevien sekä resursseista vastaavien tahojen tulisi taata lapsen tyytyväisyys ja onnellisuus tarjoamalla laadukasta päivähoitoa. Var-

haiskasvatuksen perustehtävä ei ole pelkästään lapsen säilyttäminen päivähoitopaikassa vanhempien työpäivän ajan, vaan lapsen oppimisen, kasvun ja kehityksen tukeminen. Yksityisten palveluntuottajien lisääntyminen päivähoidossa on lisännyt kuntien paineita tarkkailla päivähoitopalveluiden laatua laatimalla omia laatu-kriteereitä. Tällainen kehitys on tietysti hyvä asiakkaan kannalta. Kuntien tiukentuvat resurssit ovat kuitenkin usein laadun kehittämisen esteenä. Kun lapsiryhmät kasvavat ja mahdollisimman suuret käyttö- ja täyttöasteet ovat tavoitteena, saattaa laadukkaan varhaiskasvatuksen tavoite jäädä saavuttamatta.

Varhaiskasvatuksen prosesseista tulisi saada enemmän tietoa, joka palvelee sen laadun varmistusta, johtoa ja suunnittelua. Henkilöstön ikääntyminen ja vaikeudet saada uutta työvoimaa varhaiskasvatuksen tehtäviin pakottavat kehittämään nykyistä motivoivampia työkokonaisuuksia ja vahvistamaan osaamista. Kasvatustyötä tekevien ammatillisuuteen kuuluu työn prosessien tunteminen. Prosessien tunteminen on tärkeää, koska työn tavoitteet eivät ole kovin konkreettisia ja tulokset nopeasti osoitettavissa. Prosessikuvausten avulla työntekijä ymmärtää paremmin työlle asetetut tavoitteet välivaiheineen. (Kiesiläinen 2004,27.) Kuntien taloudellinen tilanne ei mahdollista uusien palvelujen kehittämistä vain henkilökuntaa lisäämällä. Kuntien palvelurakenteiden uudistamisella on myös vaikutusta yksittäisen kunnan tai kuntaliittymän varhaiskasvatuksen prosesseihin.

Lasten varhaiskasvatuksen sisältöön ja määrään kohdistuu uusia vaatimuksia. Sellaisia ovat lasten lisääntyneet terveydelliset ja henkiset ongelmat sekä kasvava muuttoliike. Lisäksi vanhempien muuttuneet työssäkäyntiajat vaikuttavat lasten hoidon tarpeeseen. Lapset tarvitsevat entistä enemmän hoitoa myös iltaisin ja viikonloppuisin sekä öiseen aikaan.

Varhaiskasvatus kuuluu Asikkalassa sivistystoimen alaisuuteen. Ylin varhaiskasvatuksesta vastaava viranhaltija on sivistystoimenjohtaja. Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen kokonaisuudesta vastaa päivähoitopäällikkö. Päiväkodeissa on johtajat ja perhepäivähoidon esimiehenä toimii toisen päiväkodin johtaja. Asikkalan kunnassa on 100-paikkainen ja kuusiryhmäinen päiväkotitoiminta Hulivili, johon kuuluu 21-paikkainen satelliittiryhmä. Päiväkotitoimintaan tarjotaan myös vuorohoitoa

sitä tarvitseville perheille. Henkilökuntaan kuuluu hallinnollinen päiväkodin johtaja, kymmenen lastentarhanopettajaa, päivähoitajia ja ryhmäavustajia. Päiväkotivahmis on 80-paikkainen neljän ryhmän päiväkotivahmis, jossa työskentelee neljä lastentarhanopettajaa, yhdeksän päivähoitajaa, kaksi ryhmäavustajaa sekä osa-aikainen päiväkodin johtaja. Asikkalan kunnassa on 17 kotona työskentelevää perhepäivähoitajaa, yksi kolmiperhehoitaja sekä yksi ryhmäperhepäivähoitokoti. Yksi perhepäivähoitaja voi samanaikaisesti hoitaa enintään neljää lasta mukaan luettuina perhepäivähoitajan omat lapset. Lisäksi perhepäivähoitaja voi hoitaa perusopetuslain mukaista esiopetusta saavaa lasta. Ryhmäperhepäiväkodissa kaksi hoitajaa voi samanaikaisesti hoitaa enintään kahdeksaa lasta ja lisäksi osapäiväisesti kahta esiopetuksessa olevaa lasta.

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on varhaiskasvatuksen laadun kehittäminen Asikkalan kunnassa. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on Asikkalan kunnan varhaiskasvatuksen palveluprosessien kuvaaminen ja arviointi. Kuvattavat prosessit ovat päivähoitoon hakeminen ja päivähoitopaikan myöntäminen sekä päivähoitopaikan vastaanottaminen.

Kuvauksen tarkoituksena on luoda johtamiselle selkeä rakenne ja käytännön työkalu. Prosessikuvaukset helpottavat strategian jalkautumista käytäntöön sekä määrittelevät vastualueet varhaiskasvatuksessa. Toiminnan selkiytymisellä on vaikutusta työntekijöiden työssä viihtymiseen ja työtyytyväisyyteen, mikä vähentää suorasti poissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Tämä taas parantaa organisaation taloutta sekä mainetta työnantajana. Perusteena kehittämishankkeellemme on myös varhaiskasvatuksen laadun kehittäminen prosessikuvauksien avulla.

Tällä kehittämistehtävällä on selkeästi osoitettavia hyötyjä. Varhaiskasvatuksen laadun paraneminen on oleellinen ja tärkeä hyöty. Perheiden saama palvelu paranee, kun kokonaisuudet ovat selkeästi määriteltäviä. Varhaiskasvatuksen työkokonaisuudet selkeytyvät koko päivähoidon kentässä ja samalla poistuvat työntekijöiden epäolennaiset ja päällekkäiset toiminnot. Kehittämistehtävän toteutuminen lisää työntekijöiden osaamista ja työtyytyväisyyttä. Kehittämistehtävän menetelmänä käytetään BIKVA-mallia, jonka tavoitteena on asiakaslähtöinen toimintatapa.



## 2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

### 2.1 Varhaiskasvatuksen teoriaa

Varhaiskasvatuksen valtakunnallisen perusteiden mukaan varhaiskasvatus on pienten lasten eri elämänpiireissä tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11). Perustehtävää suorittavat varhaiskasvatuksen ammattilaiset. Päivähoidon tavoitteena on päivähoitolain mukaan tukea päivähoidossa olevien lasten koteja näiden kasvatustehtävässä ja yhdessä lasten kotien kanssa edistää lapsen persoonallisuuden tasapainoista kehitystä. (Laki lasten päivähoidosta 36/ 1973, 2§.) Käsitteellinen ongelma syntyy siitä, että laki puhuu päivähoidosta ja kuitenkin nykyään käytetään käsitettä varhaiskasvatus. Varhaiskasvatus nähdään laajemmin opetuksen, kasvatuksen ja hoidon kokonaisuutena.

Käytännössä varhaiskasvatus on kasvatuksellista ja pedagogista toimintaa, jota toteutetaan eri kasvu- ja oppimisympäristöissä. Varhaiskasvatus on aikuisten ja lasten sekä lasten keskinäistä vuorovaikutusta, mutta myös aikuisten keskinäistä toimintaa ja yhteistyötä. Perusedellytys tälle vuorovaikutukselle on lapsen ymmärtävä tulkintaa. (Karila, Kinos & Virtanen 2001, 26.) Hujala ym. määrittelevät varhaiskasvatuksen vuorovaikutusprosessiksi, jossa lapsi omaehtoisen, elämyksellisen ja kokemuksellisen toiminnan kautta, vertaisryhmäkontaktien sekä aikuisten tavoitteisen ohjauksen avulla kasvaa aktiivisena toimijana (Hujala, Puroila, Parrila & Nivala 2007, 11). Kasvatus on aina tekemisissä prosessin kanssa, jossa ihminen tulee tietoiseksi omasta itsestään ihmisenä. Aikuisen ja lapsen kasvatussuhteessa dialogisuutena toteutuva vuorovaikutus saa sisältönsä molempien osapuolten pyrkimyksistä. Kasvatus voidaan siis nähdä kasvuun johtavana jatkuvana vuorovaikutuksena, johon liittyy kasvattajan ja kasvatettavan pedagogisen suhteen merkitys. Se on vastuullista toimintaa, joka etenee aina kasvatettavan yksilöllisistä ehdoista ja mahdollisuuksista. Yleisesti suomalaisessa kasvatussajattelussa varhaiskasvatus nähdään vuorovaikutusprosessina, jossa kasvatuksen tavoitteet toteu-

tuvat kasvatettavan tarpeet huomioonottaen. Tavoitteet on asetettu kasvatettavan yksilöllisen kehityksen tukemiseksi. (Lundàn 2009, 11,15,17, 28.)

Varhaiskasvatusta toteuttavat lapsen perhe yhdessä päivähoitojärjestelmän kanssa. Suomalainen päivähoitojärjestelmä on osa perhe-, sosiaali-, koulutus-, ja työvoimapolitiikkaa, joka kansainvälisesti arvioituna on korkeatasoinen järjestelmä. Päivähoitolaki, joka on maailmanlaajuisesti ainutlaatuinen, antaa jokaiselle lapselle oikeuden varhaiskasvatukseen päivähoito-organisaatiossa. Korkeatasoiseksi suomalaisen varhaiskasvatuksen tekevät erityisesti säädökset lapsiryhmän koon, henkilöstön määrän ja koulutuksen suhteen. Samoin fyysiset puitteet ja resurssit ovat laadukkaita. (Hujala ym. 2007, 12.)

Varhaiskasvatustoiminta Suomessa on säädelty lakien ja asetusten avulla. Kuntatasolla lait ja asetukset tulee ottaa huomioon varhaiskasvatustalvaeluita järjestettäessä ja ohjattaessa. Myös yksittäisessä varhaiskasvatustystyksikössä on huomioitava kunnan linjauksien lisäksi valtakunnalliset toiminnan toteuttamisen perusteet. (Mikkola & Nivalainen 2011, 12.) Päivähoitolain (36/1973) mukaan varhaiskasvatuksen tavoitteena on tukea vanhempien kasvatuustehtävää ja tarjota suotuisat kasvulosuhteet lapsen kasvun tueksi. Varhaiskasvatuksella on siis institutionaalinen tehtävä, jota laki ohjaa. Varhaiskasvatuksen tarkoitus on tätä tehtävää suorittaa vuorovaikutuksessa asiakkaiden, lasten ja vanhempien kanssa. Henkilöstöltä vaaditaan lakisääteistä pätevyyttä, joka saavutetaan koulutuksella, mutta myös varhaiskasvattajan ammatillista osaamista, jossa korostuvat kasvatuustavoitteet, ammatillinen toiminta ja vuorovaikutustaidot. Varhaiskasvatuksen työntekijöiltä edellytetään ammatillisuutta, johon kuuluu vahva kasvatuustietoisuus, joka tarkoittaa tietoisuutta tehtävään liittyvistä vastuista, velvollisuuksista ja oikeuksista. Juuri kasvatuusteoissa ja toiminnassa kasvatuustietoisuuden laatu tulee näkyväksi. (Lundàn 2009, 15, 19.)

Kansainvälisesti tiedekeskusteluissa varhaiskasvatuksen katsotaan koskevan 0-8-vuotiaita lapsia. Siihen osana kuuluvat esi- ja alkuopetus. Varhaiskasvatuksen ydinkysymykset ovat lapsi itse ja kasvuprosessi. Tästä näkökulmasta nousevat kasvun ja oppimisen teoriat sekä edellä mainittujen teorioiden pohjalta muodostu-

va ammatillisuus. (Hujala ym. 2007, 10 -11.) Varhaiskasvatuksen yhtenä haasteena ja tavoitteena on pedagogisen orientaation vahvistaminen ja kehittäminen. Tutkimusten mukaan varhaiskasvatustehtävä oppimisen tukijana on Suomessa vielä melko jäsentymätön eikä se ole rakentunut selkeästi sitä ohjaavien teorioiden vaaraan. (Hujala ym. 2007, 13.) Suomessa varhaiskasvatusta ohjataan sekä valtakunnallisilla että kunnan omilla asiakirjoilla. Valtakunnallinen ja kunnallinen ohjaus muodostavat prosessimaisen kokonaisuuden. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 8.)

## 2.2 Varhaiskasvatuksen laatu

Laadun taustalla ei ole yhtä ainoaa totuutta, vaan näkökulma ratkaisee sen, mikä kulloinkin on laatua. Laatu on siis myös subjektiivinen kokemus. (Nummenmaa 2004, 83.) Kyseessä on asiakkaan kokemus laadusta. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset määrittelevät laadun ammatillisesti ja tieteellisesti. Laatuun liittyy kolme eri näkökulmaa, jotka ovat asiakkaan laatu, ammatillinen laatu ja johtamisen laatu. Asiakasnäkökulmasta laatua on se tuottaako palvelu asiakkaalle sitä, mitä tämä haluaa ja tarvitsee. Ammatillinen laatu täyttää asiakkaan tarpeet työntekijän näkökulmasta. Johtamisen laatu on sitä, että toteutetaanko palvelu taloudellisesti, virheettömästi ja lakeja ja määräyksiä noudattaen. (Idänpää - Heikkilä, U., Outinen, M., Nordblad, A., Päivärinta, E. & Mäkelä, M. 2000, 8-9.) Suomen standardoimisliiton laatusanaston mukaan laatu voidaan määritellä ominaisuuksista koostuvaksi kokonaisuudeksi, johon perustuu organisaation, tuotteen, palvelun tai tietyn prosessin kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuneet odotukset (SFS- ISO 8402).

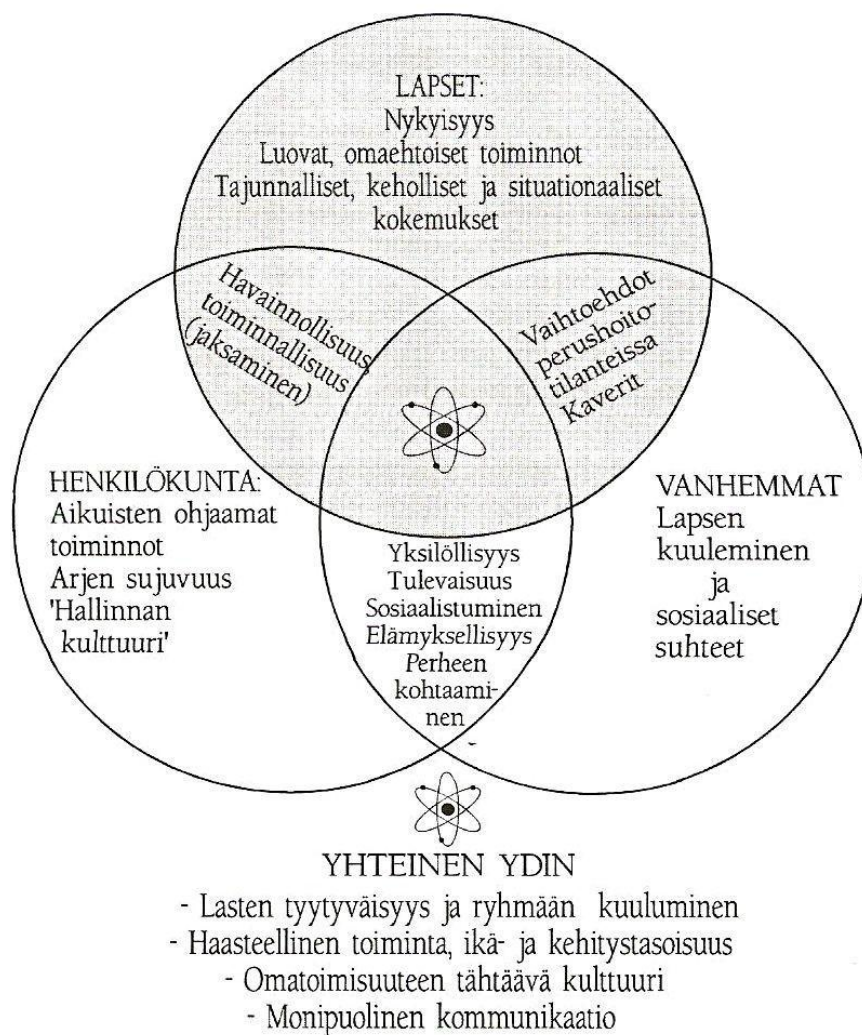
Kun puhutaan laadusta, on tärkeää ottaa huomioon kuka laadun määrittelee ja miten se tehdään. Näkökulmia ja ymmärryksiä laadun suhteen on monenlaisia. Laatu voidaan ymmärtää subjektiiviseksi, arvoperustaiseksi, suhteelliseksi ja dynaamiseksi konseptiksi joka on kontekstuaalista. Laadun määrittelyyn liittyy kulloinkin kyseessä oleva kulttuuri sekä aikakausi, jolloin laadun määritelmä voi olla jatkuvasti muuttuvaa. (Dahlberg, Moss, & Pence 2007, 5-6.)

Toiminnan laatu organisaatioissa on noussut yhä tärkeämpään asemaan. Johtamisella on myös toiminnan laadun kannalta oma merkityksensä. Laatujohtamiseen liittyy ISO 9000-standardisto ja kokonaisvaltainen laadunhallinta, T Q M- ajattelu. Näitä kokonaisvaltaisen laadunhallinnan periaatteita on alettu käyttää myös varhaiskasvatuksessa. Kasvatuksen laadunhallintaan liittyy käsite T Q E (Total Quality Education), jossa lähtökohtana on asiakas tarpeineen. Toiminnan asiakaskeskeisyyttä kuvaavat tietyt periaatteet, kuten se, että asiakas määrittää laadun, laatu liittyy asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin sekä se, että asiakkaan tarpeet ja odotukset voivat muuttua. Laadun kokonaisvaltaisuuden periaatteeseen liittyy ongelmien ennaltaehkäisy, jokaisen vastuu laadusta, tiimityön korostaminen, johdon sitoutuminen ja jatkuvan kehittämisen periaate. Laatujohtaminen ja laatutyö määrittelevät koko organisaation toimintaa asiakaslähtöisyyden suuntaan. (Hujala ym. 2007, 13.)

Varhaiskasvatuksen laadun tutkimuksessa on ollut neljä vaihetta. Ensimmäinen tutkimusaalto sijoittuu 1970-luvulle, jolloin tutkimuksissa kiinnostuksen kohteena olivat kotihoidon ja päivähoidon vertailu. 1980-luvulla kiinnostuttiin eri päivähoitomuotojen laadun sisäisestä vaihtelusta, tällöin tutkimuksissa pyrittiin löytämään erilaisten hoitomuotojen yhteys lapsen kehitykseen. 1980- ja 1990 lukujen vaihteessa tutkimuksissa kiinnostuksen kohteena oli tutkia päivähoidon pitkäaikaista vaikuttavuutta lapsen myöhempisiin elämänvaiheisiin. Uusin laadunarvioinnin tutkimusaalto 2000-luvulla edustaa subjektiivista ja arvosidonnaista näkökulmaa. Mielenkiinnon kohteena ovat ihmisten henkilökohtaiset käsitykset ja kokemukset laadusta ja laadun erilaiset näkökulmat. Lapsen näkökulman huomioimista korostetaan yhä enemmän tämänhetkisessä laadunarvioinnissa (Hujala & Turja 2011, 315.)

Leena Tauriainen (Tauriainen, 2000, 196 -199) on omassa väitöskirjassaan Kohti yhteistä laatua tutkinut henkilökunnan, vanhempien sekä lasten laatukäsityksiä päiväkodin integroidussa erityisryhmässä. Hän luo väitöskirjassaan varhaiskasvatuksen laadulle yhteisen ytimen, joka koostuu henkilökunnan, vanhempien ja lasten näkemyksistä siitä, mikä on laadukasta toimintaa. Tauriaisen luoma malli on

ihannetila varhaiskasvatuksesta, jossa kohtaavat henkilökunnan, vanhempien ja lasten odotukset ja näkökulmat. Hän on tutkinut erikseen henkilökunnan, vanhempien sekä lasten näkemyksiä, joiden perusteella hän on tiivistänyt näkemykset kuvioon, mikä muodostuu kolmesta eri näkökulman ympyrästä.



KUVIO 1. Laadukas varhaiskasvatus (Tauriainen, L.: 2000, 197)

Tauriainen on väitöskirjassaan aineiston perusteella koonnut keskeisen ytimen laadukkaasta varhaiskasvatuksesta. Ydin koostuu asioista, jotka olivat kaikille yhteisiä laatukäsityksiä. Kuvion 1 mukaan laadun yhteinen ydin koostuu lasten tyytyväisyydestä, ryhmään kuulumisesta, haasteellisesta toiminnasta, ikä- ja kehitystasoisuudesta, omatoimisuuteen tähtäävästä kulttuurista ja monipuolisesta kommunikaatiosta. (Tauriainen 2000, 196 – 199.)

Keskustelu varhaiskasvatuksen laadusta alkoi varsinaisesti 1980-luvun alussa. Keskustelun tuloksena on tehty laatua koskevia tutkimuksia, mittauksia, standardeja ja ohjeistuksia hyvien käytäntöjen luomiseen. Tutkimustyön perusteella on luotu kriteerejä käytäntöjen arvioimiseksi varhaiskasvatusyksiköissä. Nämä kriteerit jakautuvat yleensä kolmeen pääryhmään: rakenne, prosessit ja tulokset. Rakenteeseen liittyvät ryhmäkoko, työntekijöiden koulutuksen taso, lasten ja aikuisten suhdeluku sekä opetussuunnitelmien sisältö. Prosesseihin liittyviä tekijöitä ovat se mitä yksikön arjessa tapahtuu, henkilökunnan toiminta ja aikuisten ja lasten väliset suhteet. Tähän ryhmään kuuluu kasvatuskumppanuus. Tulokriteereihin kuuluvat esimerkiksi lapsen kehityksen tasot ja myöhempi koulumenestys sekä se miten tyytyväisiä vanhemmat ovat varhaiskasvatuspalvelujen käyttäjinä. (Dahlberg ym. 2007, 97 – 98.)

Tutkimustyön tuloksena on kehitetty laadun mittaamismenetelmiä. Parhaiten tunnettu menetelmä on ECERS, jonka ovat kehittäneet amerikkalaiset varhaiskasvatuksen asiantuntijat Thelma Harms ja Richard Clifford. Tämä mittari korostaa pedagogisen laadun mittaamista sekä lapsen kokemuksia varhaiskasvatuksen arjessa. (Dahlberg ym. 2007, 97-98.) ECERS:n arvojen mukaan laatuun liittyvät henkilökunnan pedagoginen tietoisuus, teoreettinen ja kokemuksellinen kompetenssi suunnitella ikätason mukaista yksilöllistä kasvatuksellista toimintaa lapselle. Ammatillisuuden aste ei ole vain pedagogisen osaamisen laatua vaan myös sitä miten tehokkaasti saatavilla olevia resursseja pystytään käyttämään. Ruotsissa ECERS on standardoitu ja otettu käyttöön varhaiskasvatuksen arvioinnissa. (Hautamäki 2000. 17, 20.)

Holkeri-Rinkisen väitöskirjassa Dahlberg, Moss ja Pence (1999) painottavat varhaiskasvatuksen laadussa asioiden merkityksellisyyden oivaltamisen tärkeyttä. Laadun ei pitä olla määrällisiä mittaustuloksia vaan sen pitää tuoda esille pedagogista työtä ja sen merkitystä. Rinkisen (1999) tekemässä päivähoidon laatuun liittyvässä kyselyssä vanhempien mukaan tärkeintä päivähoidon laadussa oli se, että lapsen oli päiväkodissa hyvä olla. Haasteelliseksi arvioinnin tekee se, että varhaiskasvatuksen laadun voi nähdä eri näkökulmista. Näkemykseen vaikuttaa se, katso-

taanko sitä yhteiskunnan, perheen vai lapsen perspektiivistä. (Holkeri - Rinkinen 2009, 14,16.)

Suomessa varhaiskasvatuksen laatuun liittyvät ensimmäiset tutkimukset tehtiin 1990-luvulla. Laatuajatteluun Suomessa vaikutti varsinkin Euroopan lastenhoito-verkoston julkaisu ”Lasten päivähoidon ja esiopetuksen laatutavoitteet” (1998). Laadunarviointia voidaan lähestyä useista eri näkökulmista, joko varhaiskasvatuksen tavoitteiden pohjalta tai toisaalta ajatellen, että laatu on subjektiivinen kokemus ja sitä ei voi arvioida ulkoisesti mitattavilla tunnusluvuilla, jotka osoittavat esimerkiksi kysynnän ja tarjonnan kohtaamista. Laatututkimus on käynyt läpi useita vaiheita alkaen kotihoidon ja päivähoidon vertailusta varhaiskasvatuksen vaikuttavuuteen ottaen huomioon ympäristön ja kulttuurin vaikutukset. (Hujala & Turja 2011, 313.)

### 2.3 Kasvatuskumppanuus

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2005) mukaan kasvatuskumppanuudella varhaiskasvatuksessa tarkoitetaan vanhempien ja henkilöstön tietoista sitoutumista toimimaan yhdessä lasten kasvun, kehityksen ja oppimisen prosessien tukemisessa. Tämä edellyttää keskinäistä luottamusta, tasavertaisuutta ja toistensa kunnioittamista. Vanhemmilla on lastensa ensisijainen kasvatusoikeus ja – vastuu sekä oman lapsensa tuntemus. Henkilöstöllä on koulutuksensa antama ammatillinen tieto ja osaaminen sekä vastuu kasvatuskumppanuuden ja tasavertaisen yhteistyön edellytysten luomisesta. Kasvatuskumppanuudessa yhdistyvät vanhempien ja varhaiskasvatuksen kasvattajien tiedot ja kokemukset. Vanhempien ja kasvattajien yhteiset tiedot lapsesta luovat yhdessä parhaan edellytyksen lapsen hyvinvoinnille. Kasvatuskumppanuuteen liittyvistä arvoista ja näkemyksistä tulee keskustella sekä vanhempien kanssa että kasvattajayhteisössä. Kasvatuskumppanuudessa on kysymys vanhempien ja henkilöstön asennoitumisesta yhteiseen kasvatustehtävään sekä sen organisoimisesta ja sopimisesta. Vanhempien kanssa sovitaan yhteinen varhaiskasvatuskeskustelu, minkä järjestäminen on henkilöstön vastuulla. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 31 – 32.)

Kaskelan ja Kronqvistin mukaan kasvatuskumppanuus on vanhempien ja henkilökunnan yhteinen prosessi, joka alkaa siitä hetkestä, kun perhe ottaa yhteyttä päivähoitopaikkaan ja päättyy siihen kun lapsi lähtee päivähoidosta. (Kaskela & Kronqvist 2007, 23.) Lähtökohtana vanhempien ja päiväkodin henkilöstön väliselle yhteistyölle on tasa-arvo ja vuorovaikutus. Molemminpuolinen yhteistyö vaikuttaminen toteutuvat yhdistämällä vanhempien asiantuntemus omasta lapsesta sekä henkilökunnan asiantuntijuus, mikä on saavutettu koulutuksen ja työkokemuksen kautta. (Hujala ym. 2007, 116.) Vanhemmilla on lapsestaan arvokasta tietoa, joka henkilökunnalta puuttuu. Vanhempien ja henkilöstön välisissä keskusteluissa lapsesta voidaan tuottaa kokonaiskuva. Näin saatu mahdollisimman laaja näkemys ymmärretään tärkeäksi ja se mahdollistaa lapsen tarpeiden ja yksilöllisyyden huomioimisen. Näin turvataan lapsen hyvinvointi. (Alasuutari 2010, 48.)

Kasvatuskumppanuuden periaate asettaa yhteistyölle uusia vaatimuksia, kun se korostaa vanhempien ja työntekijöiden tasavertaista suhdetta ja vanhempien oman lapsen tuntemusta. Näissä vaatimuksissa on kyse asiantuntijuuden uudentamisesta määrittelystä. Lisäksi kumppanuusajatteluun on liitetty periaate, joka korostaa palvelujen tarjoamisen sopimuksenomaisuutta. (Alasuutari 2010, 21 – 23.) Tutkimuksensa mukaan Alasuutari päätelee, että kasvatuskumppanuus näyttäytyy ennen kaikkea työntekijöiden pyrkimyksenä tuttavalliseen, luottamukselliseen ja leppoisan kasvokkaiseen vuorovaikutukseen (Alasuutari 2010, 194).

Vanhempien kanssa tehtävän yhteistyön peruselementti on aina keskustelu, jonka pohjaksi tarvitaan molemminpuolinen arvostava asenne. Se on lähtökohta, josta ei kannata tinkiä. Vanhempien kuunteleminen ja heidän näkemysten vastaanottaminen sekä siitä seuraava ajatusten vaihto ja yhteisen linjan löytäminen on tärkeää. Työntekijän tulee välttää kohdatessaan vanhempia sellaista vaikutelmaa, että hän on jollakin tapaa tietävämpi tai osaavampi. (Mattila 2011, 141 – 142.)



## 2.4 Varhaiskasvatuksen laadun arviointi ja kehittäminen

Arvioinnin eli arviointitutkimuksen ja muun tutkimuksen ero on siinä, että arviointi pitää sisällään ajatuksen arvon määrittelemisestä, kun taas perinteisen tutkimuksen katsotaan selittävän, ymmärtävän tai kuvailevan ilmiöitä (Robson 2001, 25). Arviointia tehtäessä tulee miettiä, miksi sitä tehdään, kuka tekee ja kenelle, mitä menetelmiä käytetään ja miten saatu arviointitieto hyödynnetään. Arviointisuunnitelma tulee sisältää ainakin seuraavat asiat: arviointikysymykset, arvioinnin tarkoitus, mihin teoriaan arviointi perustuu, mitä menetelmiä käytetään ja miten aineisto hankitaan. (Robson 2001, 123 -124 & Virtanen 2007, 22 -24.)

Valtioneuvoston periaatepäätöksessä varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista on vaatimus varhaiskasvatuksen laadun arviointimenetelmien kehittämiseksi. Laadun kehittäminen nähdään jatkuvana prosessina, minkä keskeisiä aineksia ovat asiakaslähtöisyys, henkilöstön ammatillinen osaaminen, hyvin toimiva työyhteisö ja johdon sitoutuminen. Linjauksissa huomioidaan myös lasten ja vanhempien antaman palautteen arvo varhaiskasvatuksen laadun kehittämis- ja arviointityössä. Laadukkaalla varhaiskasvatuksella on vaikutus lapsen elämään, kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja sitä kautta oppimiseen ja kehittymiseen. Osaava ja riittävä henkilöstö on keskeinen voimavara varhaiskasvatuksessa. (Kronqvist & Jokimies 2008, 11.)

Valtakunnallisella tasolla ensimmäinen varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja ohjauksen kehittämishanke oli Valoa -hanke (2000 -2003). Valoa II –hankkeen (2003 – 2005) tavoitteena oli tehdä taustatyötä varhaiskasvatuksen ja varhaiskasvatuspalvelujen laadun ja vaikuttavuuden seurantaan ja arviointiin. Vuosina 2004 – 2006 toteutettiin Laatu varhaiskasvatukseen - varhaiskasvatussuunnitelma eläväksi -hanke. Sen tavoitteena oli varhaiskasvatuksen kehittäminen ja vanhempien osallisuuden vahvistaminen. Vanhempien osallisuus –pilottihanke toteutettiin vuosina 2005 – 2006 ja Vasut kuntoon –hanke vuosina 2006 – 2007. Laatu on tutkittu varhaiskasvatuksessa melko monipuolisesti. Tutkimustieto osoittaa, että hyvä laatu varhaiskasvatuksessa merkittävä tekijä lapsen kehityksen tukemisessa. Korkealaatuisen päivähoiton on todettu edistävän lapsen kognitiivista ja kielelli-

siä taitoja. Hoidon pysyvyys ja jatkuvuus on todettu olevan yhteydessä myönteiseen sosioemotionaaliseen kehitykseen. Varhaiskasvatuksen laatu voidaan laajasti määritellä kasvuympäristön piirteiksi ja lasten kokemuksiksi, jotka kaikin tavoin tukevat lapsen hyvinvointia, kasvua ja kehitystä. (Kronqvist & Jokimies 2008, 11, 13 – 14.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2005) velvoittavat kasvattajan jatkuvaan arviointiin ja toiminnan kehittämiseen. Laadunarvioinnilla saadaan tietoa siitä, mitkä ovat varhaiskasvatuksen vahvuuksia ja kehittämishaasteita. Laadunarvioinnin avulla voidaan kohdistaa pedagogista johtajuutta kehitettävien tekijöiden suuntaan. (Hujala & Turja 2011, 312.) Varhaiskasvatuksen tavoitteet ja toteuttaminen selkiytyvät laadunarviointia tekemällä. Kasvatuksen, hoidon ja oppimisen kokonaisuuteen sisältyy varhaiskasvatuksen perustehtävä, jonka laadunarvioinnin avulla tulisi tulla näkyväksi niin työntekijöille, asiakkaille kuin sidosryhmillekin. Laadunarvioinnilla välitetään tietoa myös päättäjille varhaiskasvatuksen nykytilasta, kehittämisen kohteista sekä tulevaisuuden haasteista. (Hujala & Turja 2011, 312 -313.)

Sheridanin (2001) väitöskirjassa arvioidaan päiväkotien pedagogista laatua neljän tutkimuksen perusteella. Näihin Ruotsissa tehtyihin tutkimuksiin aineisto on kerätty ECERS -mittaria käyttämällä. Keskeisiä tekijöitä tämän väitöskirjan perusteella ovat kasvattajan asenne, kompetenssi ja kehittymismahdollisuudet. Tärkeitä tekijöitä olivat myös yhteistyö vanhempien kanssa sekä johtajuus. Väitöskirjan mukaan henkilöstön suhdeluvulla, tiloilla ja materiaalisilla tekijöillä on vaikutusta laatuun, mutta enemmän merkitystä oli esimerkiksi pienryhmätoiminnalla, jossa toiminta perustui lasten omiin kiinnostuksen kohteisiin. (Hujala & Turja 2011, 316.)

Myös kasvattajien koulutuksen vaikutusta varhaiskasvatuksen laatuun on tutkittu. Tulosten perusteella kasvattajan peruskoulutuksella sekä täydennyskoulutuksella on vaikutusta laatuun sekä vuorovaikutukseen lapsen ja aikuisen välillä. (Hujala & Turja 2011, 316). Hujala & Turjan varhaiskasvatuksen käsikirjassa Harrisin, Thompsonin ja Norrisin (2007) varhaiskasvatuksen laatua käsittelevän tutkimuk-

sen perusteella laatutekijöitä ovat vuorovaikutussuhde ja kommunikaatio sekä kasvattamisen käytännöt. Laatutekijöitä ovat myös henkilöstön koulutus, suhdelu-ku ja sensitiivisyys. Lisäksi laatutekijöitä ovat resurssit, talous, näkyvyys, osalli-suus toimintaan, ammatillisuus sekä arvostuksen nostaminen. Tämän tutkimuksen mukaan johtajuuden merkitys laadun kehittämisessä on keskeinen. Johtajan tehtä-vä on pitää yllä vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä. (Hujala & Turja 2011, 316 – 317.)

Suomalaisen varhaiskasvatuksen laatua ei voida arvioida tiedostamatta sen kansal-lista luonnetta ja vahvuuksia. Suomalaisen järjestelmän vahvuutena on se, että varhaislapsuudesta huolehtimisen keinot muodostavat laajan perhe- ja lapsipoliit-tisen kokonaisuuden. Suomalaisen varhaiskasvatuksen vahvuus päivähoidossa rakentuu kasvatuksellisen, opetuksellisen ja hoidollisen tehtävän yhdistymiseen. Suomessa esiopetus tapahtuu osana päivähoitokasvatuksen kokonaisuutta. Kolmas suomalaisen päivähoidon vahvuusalue on kokonaisvaltainen näkemys varhaiskas-vatuksesta. ( Hujala ym. 2007, 152 – 153.)

Laadun käsitteen mukaantulo varhaiskasvatukseen on korostanut arvioinnin ase-maa. Arvioinnin kehittäminen on osa pedagogista kehittämistä, jolla taas on vai-kutusta varhaiskasvatuksen laatuun. Työn kehittämisen välineenä arvioinnilla on myös tärkeä osuus. Kasvattajan oman toiminnan arviointi, reflektointi auttaa häntä kehittämään omaa työtään. Samalla ammattitaito ja asiantuntemus lisääntyvät. Korkealaatuisen lopputuloksen saavuttamiseen tarvitaan aina henkilöstön sitoutu-neisuutta. Tiimityöhön panostaminen lisää sitoutuneisuutta, kun henkilöstöllä on mahdollisuus työskennellä itseohjautuvasti. Itseohjautuvuus laajentaa tehtäväku-via ja lisää vastuuta. Sitoutumista taas vähentää kontrolli. Tärkeää on myös, että organisaation perustehtävä, arvot, visio ja strategia ovat henkilöstön tiedossa. (Kupila 2004, 5.)

Tämän päivän varhaiskasvatukseen kuuluu lapsen kuuleminen. Aikaisemmin var-haiskasvatuksen laatu on ollut varsin aikuiskeskeisesti määriteltyä ja keskittynyt lapsen kehityksen ja oppimisen näkökohtiin. Laatuajattelun mukaan lasten tulkin-nat ovat yhtä tosia ja arvokkaita kuin aikuistenkin. Jos lasten näkökulmat otetaan

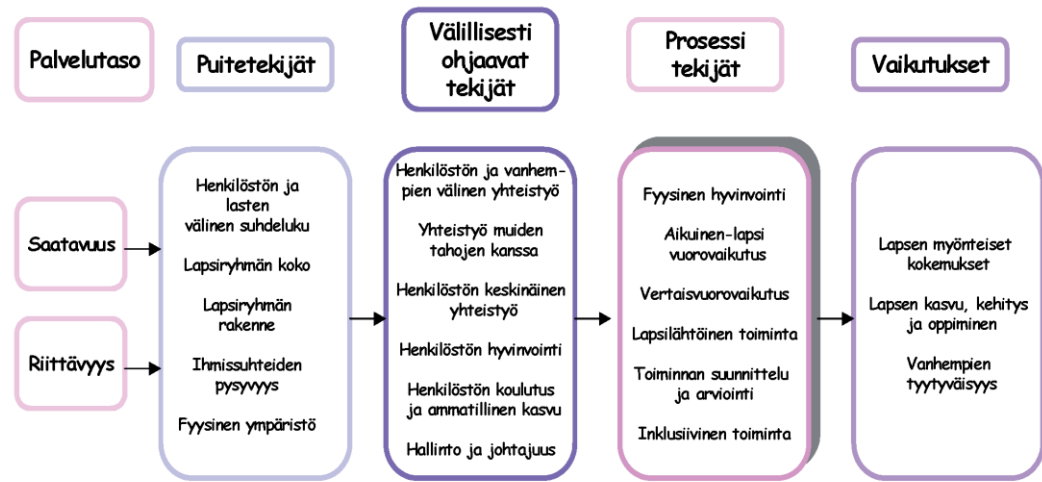
huomioon, ne voivat herättää kasvattajat kyseenalaistamaan omia tapojaan toimia ja ajatella. Mahdollisesti aikuinen voi jopa muuttaa oma toimintansa. (Turja 2004,11.)

Jotta työyhteisön jäsenet sitoutuisivat arviointiin, tulee se kokea mielekkääksi tavaksi kehittyä ammatillisesti mutta myös yksilönä. Silloin kun yhteinen arviointi toimii, se edistää refleктоivaa kehittämistyötä ja laajempaa varhaiskasvatuksen kehittämistä. Arviointi antaa suunnan mahdolliselle muutokselle ja auttaa tunnistamaan ongelmia. Arvioinnin tulee johtaa johonkin, tuloksia ja tietoja tulee hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Samoin arvioinnin tuloksena löytyneet positiiviset voimavarat tulee hyödyntää jaksamisen ja kehittymisen tukena. Varhaiskasvatuksessa työtä tehdään tiimeissä, joihin yhteinen arviointi soveltuu hyvin. (Kupila 2004, 115 - 116.)

Avoimen ja ennakkoluulottoman vuorovaikutuksen avulla varhaiskasvatuksen arviointi ja laadun parantaminen on mahdollista. Työntekijöiden lisäksi arviointiin tulee ottaa mukaan vanhemmat ja lapsi itse. Kunta varhaiskasvatusta järjestävänä tahona on vastuussa sen laadusta. Kunnan tulee luoda sellaisia järjestelmiä, joiden avulla laatua pystytään arvioimaan ja parantamaan. Työntekijöillä on oma vastuunsa sekä yksilöinä että yhdessä pyrkiä parhaaseen mahdolliseen laatuun annettujen resurssien puitteissa. Tämä vaatii työntekijöiltä refleктоivaa työtettä sekä asiakkaiden mielipiteiden kuulemista. Hyvinvoiva, tyytyväinen ja päivähoidossa viihtyvä lapsi on paras laadun mittari. (Kupila 2004, 115 - 116.)

Hujalan ym. kehittämä varhaiskasvatuksen laadunarviointimalli pohjautuu kansainvälisten laatututkimusten analyysiin. Näiden analyysi osoitti, että varhaiskasvatuksen laadun tarkastelussa voidaan erottaa neljä laatutekijää. Ne ovat varhaiskasvatuksen laatua säätelevät puitetekijät, toiminnallisesti laatua säätelevät välilliset tekijät, kasvatusprosessiin liittyvät tekijät ja vaikutukselliset tekijät. Puitetekijät mittaavat edellytyksiä laadukkaan kasvatuksen toteuttamiselle. Välilliset tekijät ohjaavat varhaiskasvatuksen laatua välillisesti. Prosessitekijöillä mitataan pedagogisten käytänteiden laatua. Vaikuttavuustekijöillä taas kartoitetaan lapsen ja vanhemman tyytyväisyyttä sekä varhaiskasvatuksen koettua laatua ja vaikuttavuutta.

Yhdessä nämä tekijät muodostavat kokonaisuuden, jonka pohjalta varhaiskasvatuksen laatua voidaan arvioida kokonaisvaltaisesti. (Hujala & Turja 2011, 318.)



KUVIO 2. Päivähoidon laadunarvioinnin teoreettinen malli (Hujala ym. 1999)

Kuviossa 2 kuvataan neljä laatutekijää, jotka ovat toisistaan riippuvia. Laadukkaiden vaikutusten edellytyksenä on laadukas prosessi, joka ohjautuu välillisesti vaikuttavista tekijöistä ja on puitetekijöiden säätelämä. Kullekin laatutekijälle on rakennettu laatuvaatimukset ja laatuavoitteet. Laatuvaatimukset perustuvat lainsäädäntöön. Laatuavoitteet puolestaan osoittavat kasvatuksen tavoiteltavan tilan ja perustuvat tutkimukseen ja teoriaan sekä asiantuntijapalautteeseen. Lisäksi Hujalan ym. mukaan varhaiskasvatuksen laadun osatekijä on palvelutaso eli palvelun riittävyys ja saatavuus. (Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen ja Vartiainen 1999, 79 -81.) Varhaiskasvatuksen laadunarviointimallin taustalla on näkemys siitä, että teoria- ja tutkimustieto antavat ymmärrystä laadukkaasta lapsuudesta ja varhaiskasvatuksesta. Tältä pohjalta teoria- ja tutkimustieto auttavat kehittämään laadukkaita kasvatuskäytäntöjä. Varhaiskasvatuksen laatuajattelua ohjaavat samat teoreettiset lähtökohdat kuin käytännön kasvatustoimintaakin. (Hujala & Turja 2011, 312.)

Sanna Parrila on omassa väitöskirjassaan arvioinut Hujalan ym. varhaiskasvatuksen laatumallia perhepäivähoidon näkökulmasta. Perhepäivähoidon laadun teoreettisen jäsentämisen perustaksi Parrila löysi tutkimukseensa neljä keskeistä laadun tarkastelukulmaa; perhepäivähoitajan persoonallisuus ja ammattitaito, perhe-

päivähoidon toiminta ja toimintaympäristö, perhepäivähoidon tavoitteet ja perhepäivähoidon vaikutukset. Tutkimustulosten perusteella hän nostaa väitöstudiumissaan esiin viisi perhepäivähoidon laadun ja kehittämisen kannalta tärkeää tekijää. Nämä ovat yhteiskunnalliset tekijät, perhepäivähoidon organisointiin liittyvät tekijät, kasvatusprosessiin liittyvät tekijät, perhepäivähoitajaan kytkeytyvät tekijät sekä perhepäivähoidon vaikutustekijät. Perhepäivähoidon laatuun liittyvät tekijät ovat tiukasti kytköksissä toisiinsa. (Parrila, S., 2002, 166 -173.)

Simo Pokki kuvaa kirjassaan *Erinomainen varhaiskasvatus* (2005), niitä päivähoidon kannalta keskeisiä laatunäkemyksiä, joita päivähoidossa tulee tarkastella. Päivähoito-organisaation tulee tuntea asiakasperheiden tarpeet ja seurata niissä tapahtuvia muutoksia. Organisaation tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin ja tiedostaa, että näiden tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen vaikuttaa organisaation menestymiseen julkisella sektorilla. Organisaation tulee käydä jatkuva vuoropuhelua asiakkaidensa kanssa ja arvioida säännöllisesti ja systemaattisesti asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun. Asiakkaita tulee kuunnella ja heidän toivomuksiinsa tulee reagoida. Päivähoito-organisaation tulee ymmärtää varsinaisen asiakkaansa eli lapsen ja hänen perheensä tarpeet sekä samalla kyetä joustavasti toteuttamaan kunnan varhaiskasvatussuunnitelmaa ja muita kunnan linjauksia. Toiminnan tulee koko ajan olla tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Johdon tulee rakentaa ja ylläpitää toimivia suhteita asiakkaisiin, joilla toimintaperiaatteet ja strategiat rakentuisivat asiakaslähtöisiksi. (Pokki 2005, 7.)

Kun kunnissa arvioidaan ja kehitetään varhaiskasvatusta perustana toimivat varhaiskasvatuksen linjaukset ja varhaiskasvatuksen suunnitelman perusteet ja niiden pohjalta laaditut kunnalliset linjaukset ja suunnitelmat. Käsitys hyvästä ja tavoiteltavasta varhaiskasvatuksesta kuvataan varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa. Kunnalliset suunnitelmat ovat tärkeä ja oleellinen osa kuntien ja yksiköiden laadunhallintaa, jonka tavoitteena on kehittää ja arvioida toimintaa monipuolisesti ja säännöllisesti. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2005) edellyttää kasvattajilta jatkuvaa toiminnan arviointia ja kehittämistä. Varhaiskasvatuksen laadun ylläpito vaatii toiminnan jatkuvaa arviointia. Laadunarviointi tuo tietoa toteutuneesta varhaiskasvatuksesta, se tuo varhaiskasvatuksen, sen tavoitteet ja toteutta-

misen näkyväksi. Arviointiin osallistuvat hallinnon ja henkilöstön lisäksi vanhemmat, lapset ja eri yhteistyötahot. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 45.)

Kun organisaation ja palvelun laatua arvioidaan, on mukaan otettava aina asiakkaan näkökulma. Asiakkaat voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia. Laadunvalvonta itsessään ei riitä laadun parantamiseen, vaan organisaation prosesseja on jatkuvasti kehitettävä ja arvioitava, jotta entistä korkealaatuisempia tuotteita ja palveluja saataisiin tuotettua. Asiakkaiden osallisuus arviointiin henkilökunnan itse arvioinnin ohella tulee olla kehittämisen perustana. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 52 - 54.)

Lasten näkökulmaa varhaiskasvatuksessa on pyritty tavoittelemaan erilaisilla tutkimuslähtökohdilla. Tutkimuksen lähtökohtana voivat olla aikuisten laatimat määritelmät. Näissä tutkimuksissa laadun määrittely perustuu asiantuntijoiden käsityksiin siitä, mikä on lapselle tärkeää. Esimerkiksi TAK -arviointijärjestelmässä lasta pyydetään arvioimaan viisiportaisella kasvokuvin havainnollistetulla asteikolla miten hän kokee tapahtumat päivähoitossa, ympäristön, ihmiset, sekä tulo- ja kotiinlähtötilanteet. TAK -arvioinnin perusteella saadaan määrällistä arviota tyytyväisyydestä ja laadullista tietoa toiminnan kehittämisestä. Varmaa ei ole, miten lapset ymmärtävät määrälliset arviointiasteikot ja miten laatu asteikolla todentuu. (Turja 2004, 13 - 15, 17.) Asikkalan kunnan varhaiskasvatus käyttää myös TAK -arviointia asiakas- ja työtyytyväisyyden, johtamisen, tiedonkulun, tavoitteiden toteutumisen ja päätöksenteon arvioinnissa.

## 2.5 Pedagoginen johtaminen ja laatu

Pedagoginen johtajuus voidaan nähdä sosiaalisena prosessina, jossa esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa alaisiinsa ja heidän kehittymiseensä. Pedagoginen johtajuus vaatii esimieheltä kykyä ohjata alaisia kohti yhteistä päämäärää, tehdä visiot ja tavoitteet näkyviksi, pitää yllä vuorovaikutuksellista keskustelukulttuuria sekä avointa ilmapiiriä. Silloin kun, johtaja tiedostaa oman jatkuvan kasvunsa, ohjaa

hän myös yksilön, tiimin ja koko työyhteisön jatkuvaa pedagogista kehittymistä. Johtamisen pedagoginen ote näkyy suhteessa yhteistyöhön, perustehtävään ja tuloksiin ja sitä kautta laatuun. (Taipale 2004, 72.)

Organisaatiota johdetaan sille asetettujen tavoitteiden pohjalta. Varhaiskasvatuksen johtaminen perustuu sille asetettuihin funktioihin. Toisaalta varhaiskasvatuksella on sosiaalipalvelullinen tehtävä, joka mahdollistaa vanhempien työssäkäynnin ja opiskelemisen. Toinen varhaiskasvatuksen tehtävä on hoidon, kasvatuksen ja opetuksen tukeminen. Näiden tehtävien toteuttaminen vaatii kahden tyyppistä laatujohtamista; palvelujohtamista ja pedagogista johtamista. Valtakunnan tasolla hyvä ja laadukas varhaiskasvatus on määritelty Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2005). Kunnan ja toimintayksiköiden laatua määritellään omissa varhaiskasvatussuunnitelmissa sekä muissa varhaiskasvatuksen laadunkehittämiseen liittyvissä kriteereissä, ohjelmissa ja käsikirjoissa. Varhaiskasvatuksen laadunhallintamallissa johtajuuden nähdään vaikuttavan välillisesti laatuun. Johtajan tehtävä on siis sitouttaa työntekijöitä oman työnsä pedagogiseen kehittämiseen ja laadunhallintatyöhön. (Hirvelä 2010, 25 -26.)

Pedagogisen johtamisen eräs keskeinen elementti on laadunarviointi ja siihen pohjautuva kehittämistyö. Laadunarvioinnin kautta voidaan tehdä kasvatustodellisuus näkyväksi. Laadunarviointi vastaa kysymykseen, mistä hyvä kasvatus rakentuu? Pedagogisen johtajuuden taustalla on näkökulma kehittämistyöhön. Laadunhallinta on prosessi, jossa varhaiskasvatuksen laatua mitataan sisällöllisesti. Sen avulla saadaan tietoa laadun vahvuuksista sekä niistä yksittäisistä tekijöistä, jotka vaativat kehittämistä. Sitten kun kehittämisen kohteet ovat tiedossa, ryhdytään miettimään millä keinoilla ja välineillä laatua saadaan nostettua. Arviointitulosten perusteella laaditaan pedagogiikan kehittämissuunnitelma. Suunnitelmassa näkyvät toteutettavat toimenpiteet ja aikataulu. Kehittämissuunnitelmaan tulee liittää myös arviointiosuus. Yleisesti laadunarviointi tuo näkyväksi sen todellisuuden, missä varhaiskasvatusyksiköissä eletään. Tärkeää on, että vanhempien näkökulma tulee esiin laadunarvioinnissa, koska se yhdistettynä henkilöstön näkökulmaan tuottaa arvokasta tietoa siitä, mihin suuntaan pedagogisessa kehittämisessä tulisi edetä. Kuten edellä on todettu, laadunarviointi ja siihen perustuva kehittäminen toimivat



varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden strategiana. Suomalaisesta varhaiskasvatuksesta puuttuu edelleen sisällöllistä laadunarviointia ja kehittämisprosesseja. Pedagogisen johtajuuden tulisi taata sisällöllinen kehittäminen varhaiskasvatuksessa. Pedagoginen johtajuus ei kuitenkaan ole pelkästään johtajan vastuulla, vaan se edellyttää koko henkilöstön sitoutumista laadukkaaseen varhaiskasvatustyön tekemiseen. (Hujala & Turja 2011, 325 -326.)

## 2.6 Prosessiajattelu

Prosessiajattelun perusidea lähtee näkemyksestä, että organisaation olemus voidaan jakaa toimintojen sarjoihin. Näistä sarjoista osa on toiminta-ajatuksen kannalta keskeisiä ja osa ydintehtäviä tukevia. Organisaatio organisoituu prosessien kautta, mikä on prosessiajattelun lähtökohta. (Virtanen 2005, 136.) Prosessiajattelussa mietitään millaisilla tuotteilla ja palveluilla (output) asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. Suunnitellaan prosessi (toimenpiteet ja resurssit), joilla aikaansaadetaan halutut tuotteet ja palvelut. Selvitetään, mitä syötteitä (input, tietoja ja materiaalia) tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan (toimittajat). (Laamanen 2009, 21.) Prosessi on joukko määriteltyjä, toisiinsa loogisesti liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla toiminnan tulokset saadaan aikaan. (Mattila 2006, 10). Tuloksena syntyy tietty määritelty palvelu tai muu tuotos, jolla on arvoa asiakkaalle. Kaikki toiminta voidaan kuvata prosesseina. Organisaatiossa tulisi olla kiinnostunut niistä prosesseista, jotka vaikuttavat organisaation menestymiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121.)

Prosessi-sanaa käytetään useissa eri merkityksissä. Mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prosessina, esimerkiksi kehitys-, oppimis-, ymmärtämis- tai kasvuprosessi. Toisaalta mitä toimintaa tahansa voidaan kutsua prosessiksi, vaikkapa lukemis-, neuvottelu- tai syömisprosessi. Prosessin käsite koostuu toiminnasta (activity), resurssista (resource) ja tuotoksesta (artifact), johon liittyy suorituskyky (performance). Palautteen hyödyntäminen on tärkeä osa prosessin ideaa. Prosessin ideassa lähdetään liikkeelle siitä, että olemassa on jotakin pysyvää ja toistu-

vaa, josta voidaan sopia ja jota voidaan mallintaa ja kehittää. (Laamanen 2009, 19-20.)

Organisaation toimintaa ohjaavat visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet, jotka ovat prosessien kehittämisen pohjana. Tavoitteena on toiminnan tehostaminen, laadun ja palvelutason parantaminen sekä kustannussäästöt. Prosessien tutkiminen saattaa tuoda esiin ongelman, johon ryhdytään etsimään ratkaisua prosessia parantamalla esimerkiksi jonkin kehittämishankkeen kautta. (Virtanen & Wennberg 2005, 115 - 117.)

Julkisessa hallinnossa puhutaan usein ydinprosesseista ja tukiprosesseista. Ydinprosessit ovat ilmaisu sille, minkä takia julkinen organisaatio on olemassa. Näiden vaikuttavuusprosessien kautta syntyy julkisen organisaation, esimerkiksi kunnan varhaiskasvatuksen vaikuttavuus. Ydinprosessit voivat olla esimerkiksi viranomaisten lakisääteisiä tehtäviä ja ne liittyvät yleensä suoraan ulkoiseen asiakaspalveluun. Tukiprosessit on tarkoitettu ydinprosessien avuksi ja luomaan edellytyksiä niiden toiminnalle. Organisaatiot eivät ole olemassa tukiprosessien toteuttamista varten. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi kunnan henkilöstöhallinto tai taloushallinto. (Virtanen & Wennberg 2005, 118; JUHTA 2008, 3.)

Prosessien kuvaaminen julkisessa hallinnossa on osa viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (1999) hyvän tiedonhallintatavan ja hallintolain (2003) hyvän hallinnon toteuttamista. Prosessien kuvauksen perusvaatimukset liittyvät myös lakiin sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa (2003), lakiin sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä (2007), arkistolakiin (1994) sekä lakiin sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. (JUHTA 2008, 2) Prosessien kuvaamisella pyritään kiinnittämään huomio siihen, miten asioita tehdään. Kuvaamisen avulla organisaation prosessin eri vaiheet tulevat näkyviksi ja systematisoiduiksi ja samalla myös mahdolliset kehittämisen kohteet tulevat esille. Prosessikehittämisen tavoitteena julkishallinnossa, on pyrkiä asiakkaan kannalta parempaan vaikuttavuuteen. Kaikella julkishallinnon toiminnalla on yhteiskunnallinen vaikuttavuustavoite. (Virtanen & Wennberg 2005, 115.)

Hierarkkisen johtamismallin sijaan ollaan julkisessa hallinnossa pyrkimässä prosessiorganisoiutuun toimintamalliin. Esimerkiksi kuntien taloudellisten resurssien ollessa vähäiset olisi palveluja tuotettava tehokkaammin, vähemmällä henkilöstöllä, tekemällä yhteistyötä ja hyödyntäen tietoteknisiä mahdollisuuksia. Kun prosesseja kuvataan tulevat sekä toiminta, että sen tekijät näkyviksi ja myös kytkettyä yhteen. Prosessikuvauksien tulisi olla tarkoituksen mukaisia ja tuotava toimintaan hyötyä. Organisaation johto, kehittäjät, palveluista vastaavat sekä asiakirjahallinta voivat käyttää prosessikuvauksia työvälineenään. Prosessikuvauksia voi käyttää myös ohjauksen, päätöksenteon ja suunnittelun välineenä. Esimies voi hyödyntää prosessikuvauksia esimerkiksi työnjaon ja vastuiden selkiyttämisessä, resurssitarpeiden ja ongelmatilanteiden selvittämisessä sekä perehdyttämisessä ja työohjauksessa. Prosessikuvausten avulla pystytään myös tutkimaan työvaiheissa olevia päällekkäisyyksiä. Prosessikuvausten avulla voidaan kehittää palveluita, mitata tuloksia, kartoittaa tietosuojariskejä ja arvioida laatua. (JUHTA 2008, 4. )

Prosessin johtaminen organisaatiossa kuuluu prosessin omistajalle. Prosessien omistajat nimetään organisaation johdon taholta. Johto päättää myös organisaation ja prosessien tavoitteet sekä kehittämistoimenpiteet. Omistaja yhteistyössä muiden osapuolten (työntekijät, sidosryhmät, toisten prosessien omistajat) kanssa kehittää prosesseja. Omistajan vastuulla ovat tiedonhallinnan ja tietosuojan asiat sekä asiakirjojen käsittelyprosessit. Prosessin omistajan tehtäviä ovat prosessissa määritellyn toiminnan toimeenpano, mittarien määrittely ja suorituskyvyn seuranta sekä prosessikuvauksen kirjallinen laadinta ja ylläpito. Prosessin omistajan vastuulla on myös prosessin kehittämisen ohella sen koordinointi muiden prosessien kanssa. Prosessin eri vaiheilla voi myös olla eri omistajia. Tällöin on määriteltävä jollekin vastuu prosessin kokonaisuudesta. (JUHTA 2008, 5.)

Ennen prosessien kuvaamista ne tulee tunnistaa. Prosessin tunnistamisella tarkoitetaan prosessin rajaamista muista prosesseista. Ensin määritellään keskeiset tavoitteet, asiakkaat, toiminnot sekä suoritteet. Tärkeää on myös määritellä mihin prosessilla pyritään, mistä se alkaa ja mihin loppuu. Prosessin tunnistamisessa on myös tärkeää, että organisaation strategia ja toiminta-ajatus ovat selkeästi määritetty. Kun prosessi on tunnistettu, rajataan se selkeästi. Siten varmistetaan proses-

sin alkaminen ja päättyminen asiakkaaseen. ( Virtanen & Wennberg 2005,116; JUHTA 2008, 7). Prosessi rajataan alkamaan asiakkaasta ja päättymään asiakkaaseen. Prosessin rajapinnat ovat asiakkaalla ja ketju säilyy ehjänä organisaation sisällä. Esimerkiksi päivähoitoprosessi alkaa siitä, kun asiakas hakeutuu palveluun ja ilmaisee päivähoiton tarpeen. Prosessi päättyy aikanaan siihen, kun asiakas ilmoittaa palveluntarpeen päättymisestä syystä tai toisesta. Toinen prosessin rajaamiseen liittyvä periaate on, että prosessi alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Tällä rajausperiaatteella pyritään edistämään jatkuvan kehittämisen periaatetta. Näin edistetään ennakointia ja oppimista organisaatiossa. (Laamanen 2009, 52 – 53.)

Prosessikuvaukset ovat prosessien johtamisen, hallinnan ja parantamisen väline. Prosessien kuvaaminen auttaa hallitsemaan kokonaisuuksia, jäsentämään prosesseja ja toimijoiden vastuita sekä löytämään toiminnan pullonkauloja ja tehostamistarpeita. (JUHTA 2008, 9.) Prosessiajattelu tähtää systeemiälykkääseen organisaatioon, jossa ihmiset hahmottavat työnsä ja tehtävänsä myös toisten ihmisten tekemisen kautta. Näin ollen prosessiajattelun tarkoituksena on parantaa organisaatioiden ja niiden osien ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. (Virtanen & Wennberg 2007, 42.) Laajemmin ajateltuna prosessikuvausten laatiminen kuntaan voi myös edistää alueellista yhteistyötä varhaiskasvatuksen palvelujen tuottamisessa. Yhteiset käytännöt voidaan sopia varhaiskasvatusta tuottavien yksiköiden kesken. Prosessien kehittämisellä pyritään myös toimintatapojen yhtenäistämiseen, parempaan tehokkuuteen, asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen, virheiden vähentämiseen, kustannustehokkuuteen ja suurempaan joustavuuteen.

Prosessien arviointi perustuu pääasiassa kvalitatiivien aineiston keräämiseen. Havainnointia ja haastatteluja käytetään yhdessä olemassa olevan aineiston analyysin kanssa. Olemassa olevaa aineistoa voivat olla esitteet ja pöytäkirjat. (Robson 2001, 100.) Prosessiarviointi on yleensä vaihtelevampi ja vähemmän strukturoitu kuin muut arvioinnin lajit. Niiden laatu on arvioijan herkkyydessä ja eläytymiskyvyssä erilaisiin tilanteisiin. Pääasialliset metodit ovat havainnointi, haastattelut ja olemassa olevien dokumenttien ja asiakirjojen tutkiminen. Kyselytutkimuksella voidaan käyttää pääasiassa tai ainoastaan yksinkertaisia kyllä/ei-tyyppisiä kysy-

myksiä, joita voidaan analysoida kvantitatiivisesti. Seuranta voi perustua yksinkertaisiin tarkastuslistoihin, joiden perusteella seurataan, esiintyykö tietty ominaisuus vai ei. (Robson 2001, 106.)

### 3 HANKKEEN KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ BIKVA-ARVIOINTI

Arviointi käsitteenä on otettu käyttöön suomalaisessa julkisjohtamisessa ja politiikan osatekijänä 1980 - 1990 luvuilla. Se otettiin käyttöön myös kolmannella sektorilla. Arvioinnista tuli tilintekovastuun osoittamisen väline julkisen sektorin poliitikoille, ohjelmille ja instituutioille. 2000-luvulla puhutaan jo näyttöön perustuvasta julkisesta toiminnasta, niin voimakkaasti tilintekovastuu on mukana toiminnassa. Tämä tilintekovastuu kuuluu oleellisesti uuteen julkisjohtamiseen. (Virtanen 2007, 13 – 14.)

Arvioinnista on tullut viimeisen kymmenen vuoden kuluessa yhä tärkeämpi hallinnon ja sosiaalipalvelujen kehittämisen väline. Sen tulee aina perustua systemaattiselle tiedon hankinnalle ja sosiaalitieteellisten menetelmien hyödyntämiselle. Arviointitutkimus pitää aina sisällään ajatuksen arvon määrittämisestä, kun taas perinteisen tutkimuksen katsotaan selittävän, ymmärtävän ja kuvailevan ilmiöitä. Arviointia tehtäessä on mietittävä miksi sitä tehdään, kuka tekee ja kenelle, mitä menetelmiä käytetään ja miten saatu arviointitieto hyödynnetään. Aiemmin arvioinnilla tutkittiin tavoitteiden saavuttamista suhteessa panoksiin ja tuloksia hyödynnettiin hallinnon tasolla ja poliittisessa päätöksenteossa. Nykyään arviointi on demokraattisempaa ja siinä otetaan huomioon erilaisten sidosryhmien, yhteistyökumppaneiden, asiakkaiden ja työntekijöiden näkemykset ja mielipiteet. (Borg 2008, 12 – 13.)

Asiakaslähtöinen arviointi edustaa usein kriittisen arvioinnin suuntausta, jossa pidetään tärkeänä asiakkaiden tietoisuuden ja resurssien vahvistamista sekä myös yhteisöjen valtaistamista ja sosiaalista muutosta. Kriittinen arviointitapa liittyy ajattelutapaan, jolle on ominaista kohderyhmän tietoisuuden lisääminen sekä muutoksen käynnistäminen ja edistäminen. Kyseessä on valtarakenteisiin ja oikeu-

denmukaiseen vallankäyttöön liittyvät tekijät. Kriittisen arvioinnin tehtävänä on tuoda esiin toimintatapojen ja käytäntöjen sekä halutun vaikuttavuuden välisiä ristiriitoja ja kehittämiskohteita. Arviointiperusteet ovat vaihtumassa hallinnon ja politiikan tyytyväisyystavoitteista asiakkaiden luomiin laatutavoitteisiin. Asiakaslähtöisessä arvioinnissa tulee vahvistaa asiakkaiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia sekä kehittää työmenetelmiä asiakkaiden osallistamisen lisäämiseksi. Parhaimmillaan asiakkailta saatu arviointitieto auttaa työyhteisöjä kehittämään ja parantamaan käytäntöjään. arviointitieto antaa johdolle ja poliittisille päättäjille eväitä suunnata toiminta vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. (Borg 2008, 14 – 15.)

Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelman perusteet edellyttää kasvattajilta toiminnan jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Kunnalliset varhaiskasvatussuunnitelmat ovat oleellinen osa koko kunnan ja eri yksiköiden laadunhallintaa, jonka tavoitteena on arvioida ja kehittää toimintaa monipuolisesti ja säännöllisesti. Arviointiin osallistuvat hallinnon ja henkilöstön lisäksi lapset, heidän vanhemmat ja eri yhteistyötahot. Arvioinnin avulla määritellään miten asetetut tavoitteet on saavutettu. Samalla tunnistetaan toiminnan vahvuuksia ja nostetaan esiin kehittämistarpeita sekä arvioidaan laadunarvioinnin prosessia. Laadunarviointi on keino saada tietoa toteutuneesta varhaiskasvatuksesta. Sen kehittäminen on jatkuva prosessi, mikä edellyttää eri toimijoilta menetelmätaitojen lisäksi reflektiivisiä taitoja tiedostaa, tarkastella ja ymmärtää varhaiskasvatustyön tekemisen tapoja, menetelmiä ja taustaoletuksia. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 45.) Ilman luotettavaa arviointitietoa on vaikea kehittää toimintaa. Niinpä päivähoidon laadun arvioinnin keskeisimmäksi päämääräksi nousee pyrkimys päivähoidon kasvatustoiminnan kehittämiseen ja laadukkaan toiminnan ylläpitämiseen, laadunhallintaan. (Hujala ym. 2007,153.)

Lasten ja vanhempien osallisuuden vahvistaminen on tärkeää. Asiakkaiden kannalta varhaiskasvatuksen laadun kehittäminen edellyttää tietoa heidän tarpeistaan ja kokemuksistaan. Viime vuosina on kehitetty menetelmiä, joilla vanhempien näkökulma tulee kuulluksi. Tällainen menetelmä on BIKVA –malli, jossa arvioinnin kriteerit kerätään asiakaslähtöisesti ja teemat kulkevat kaiken aikaa mukana.

Tässä opinnäytetyössä käytetään kehittämismenetelmänä BIKVA -mallia, jonka tavoitteena on ottaa asiakkaat mukaan arviointiin ja luoda siten yhteys asiakkaiden ongelmien ymmärtämisen ja julkisen intervention välille. Asiakkailta on keskeinen rooli ja päätavoitteena on oppiminen ja kehittyminen.

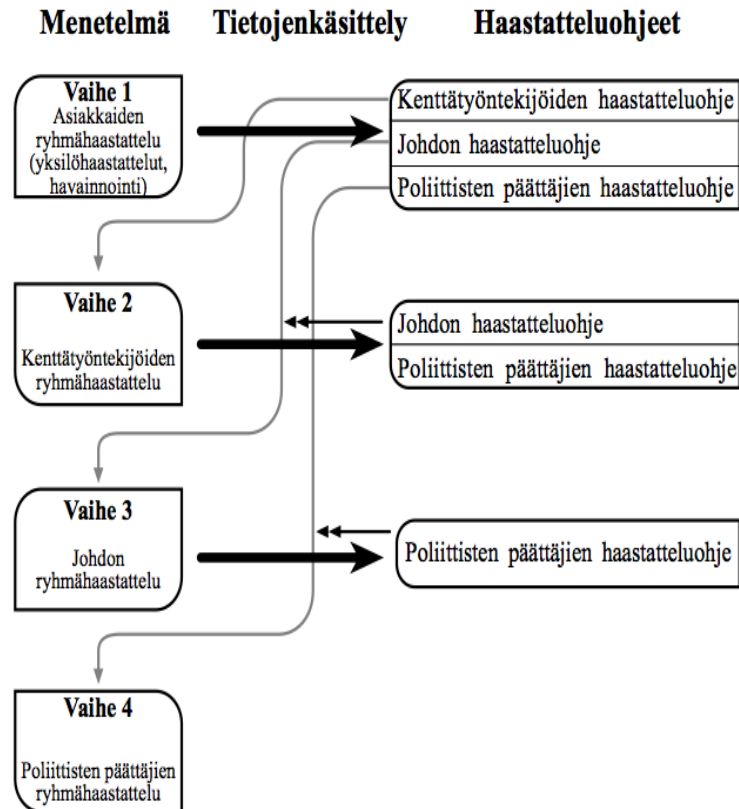
BIKVA-mallista on saatu hyviä kokemuksia Tanskasta, Ruotsista ja Norjasta. Malli kehitettiin alun perin sosiaalipsykiatrian alalla Tanskassa ja se on julkaistu ensimmäisen kerran vuosina 1996/1997. BIKVA -mallin kehittämisen taustalla on se, että 1990-luvun puolivälissä vaadittiin entistä enemmän asiakkaiden ottamista mukaan arviointeihin. (Krogstrup 2004, 4,7.) Mallia on käytetty myös Suomessa mm. Helsingin sosiaalivirastossa ”Paikka missä meillä on hyvä olla” (2005) perhe-ryhmän arviointi sekä ”Vanhempien osallisuus päivähoitossa”-arviointissa. Vuonna 2007 BIKVA -mallia oli kokeiltu noin 20 -30 paikassa Suomessa. Stina Högnabba tutki vuonna 2007 kahdeksan suomalaisen hankkeen loppuraportteja, joissa oli käytetty BIKVA -mallia arviointiin. Hänen tutkimuksensa mukaan BIKVA -menetelmän avulla asiakkaan ääni löydettiin ja se johti muutoksiin toimintatavoissa, jopa poliittisessa päätöksenteossa. Menetelmään avulla kyettiin lisäämään myös organisaatioiden oppimista ja tutkivaa työtettä. Högnabban mukaan BIKVA -menetelmä toimii niin kehittämishankkeissa kuin perustyön arvioimisessakin, ja sitä voi käyttää myös tutkimuksen välineenä. (Högnabba 2007, 4, 8, 15 - 16, 33.)

Asiakkaalla on BIKVA -mallissa keskeinen rooli, koska he määrittelevät arviointikysymykset omien kriteeriensä perusteella. Asiakkailta on tietoa, josta voi olla hyötyä julkisen sektorin kehittämisessä. Ajatuksena on, että asiakkaalla on oleellista tietoa, mitä voidaan käyttää apuna julkisen sektorin toiminnan kohdentamisessa. Arviointiprosessin suunta on alhaalta ylöspäin, se on oppimislähtöinen ja sen odotetaan voivan vaikuttaa menetelmien kehittämiseen. Asiakkaat arvioivat ensin käyttämiään palveluja omien kokemustensa perusteella ja määrittelevät siten arvioinnin kysymykset ja ongelmat. Asiakkailta saatu palaute esitetään seuraavaksi tärkeille sidosryhmille, jotka arvioivat esiin tulleet ongelmat ja käsittelevät asiakkailta tullutta kritiikkiä. Vuoropuhelu ja kehitys ovat jatkuvaa ja arviointia seuraavaa toimintaa. (Krogstrup 2004, 9,15.)

BIKVA -mallin lähtökohtana ovat asiakkaiden näkemykset palvelujen laadusta ja vaikuttavuudesta. Asiakkaiden kokemukset ja näkemykset toimivat välineinä ja muutosvoimana työn kehittämisessä. Kun asiakkaita osallistetaan, saadaan näkyviin ongelmia, joista työntekijät, johtajat ja poliittiset päättäjät eivät ehkä ole tietoisia. Käymällä vuoropuhelua asiakkaiden kanssa organisaatiot saavat tietoa myös tulevaisuuden vaatimuksista. BIKVA -mallin tavoitteena on kyseenalaistaa olemassa olevat käytännöt ja toimintatavat. Mallin etuna on, että sen avulla saavutetaan parempi yhteisymmärrys siitä miten asiakkaat kokevat ongelmansa ja miten työtä tehdään organisaation eri tasoilla. Tavoitteena on työntekijöiden ja johtajien oppiminen ja toimintatapojen kehittyminen. (Krogstrup 2004, 3 7-8,13.)

Tiedonkeruu on BIKVA -mallissa kvalitatiivista ja se tapahtuu ryhmähaastattelujen avulla. Krogstrupin mukaan ryhmähaastattelun etuna on se, että ryhmän haastateltavat ottavat enemmän kantaa toistensa perusteluihin ja ryhmässä tehtävä yhteisyö innostaa osallistujia vivahteikkaampaan palautteeseen. BIKVA -mallin toteutuksessa on tärkeää pohtia asiakkaiden valmiuksia osallistua ryhmähaastatteluun. Ennen haastattelua on huomioitava asiakkaat ja mahdolliset tulevat ongelmat, joita voi syntyä haastattelun aikana. Ryhmähaastattelun aikana voi syntyä tilanteita, joissa on välttämätöntä ohjata keskustelua tai toisaalta osallistujien kesken ei synny lainkaan keskustelua. Tavoitteena on, että asiakkaat ilmaisevat itsensä mahdollisimman laajasti omin sanoin ja arvioija puuttuu keskusteluun mahdollisimman vähän. Arvioija voi vaikuttaa siihen, että haastatteluun osallistumisen edellytykset ovat ihanteelliset ja he tuntevat olonsa mukavaksi. Tätä arvioija voi edistää tarjoamalla kahvia/teetä, tekemällä haastattelut tutussa ympäristössä ja puhumalla asiakkaiden ymmärtämää kieltä. Arvioija on neutraali henkilö, joka on aidosti kiinnostunut kuulemaan muiden arvioita ja näkökohtia. Hän on herkkä, joustava ja pystyy näkemään asioita osallistujien näkökulmasta. (Krogstrup 2004, 11, 25–27.)





KUVIO 3. BIKVA -malli (Krogstrup 2004, 16)

BIKVA-mallissa on pääpiirteissään neljä vaihetta:

Ensimmäinen vaihe on asiakkaiden osallistaminen. Siinä asiakkaita pyydetään kertomaan ja perustelemaan, mitä he pitävät myönteisenä ja mitä kielteisenä heihin kohdistuvassa työssä. BIKVA -mallin käyttöönotto aloitetaan ryhmähaastattelulla, johon osallistujat valitaan käyttämällä jotain menetelmää; satunnaisvalintaa, valintaa erityisten kriteerien perusteella tai eri tilanteissa olevien asiakkaiden valintaa. Ryhmähaastattelun tuloksena saadaan tietoa kokemuksista ja subjektiivista arviointia laadusta. Ryhmähaastatteluun osallistuu 4-6 asiakasta. Tavoitteena on, että asiakkaat valitsevat itse, mistä näkökulmasta he haluavat kuvata omia näkemyksiään. Haastattelu voidaan nauhoittaa tai haastatteluista voidaan kirjoittaa tiivistelmä. Haastattelun jälkeen käsitellään ja järjestetään asiakkaiden palautteet, jotta niitä voidaan käyttää haastatteluohjeina seuraavissa haastatteluissa. Saadut tiedot järjestetään aihepiirin mukaan. Seuraavaksi muokataan asiakkaiden haastat-

telujen perusteella saadut palautteet haastatteluohjeeksi, jota käytetään kenttätönten tekijöiden haastattelussa. (Krogstrup 2004, 17 -21.)

Seuraavassa vaiheessa osallistetaan työntekijöitä. Tällöin ryhmähaastattelun lähtökohtana on haastatteluohje, joka on laadittu asiakashaastattelujen perusteella. Työntekijöille esitetään asiakkaiden palaute, jolloin tarkoituksena on ryhmänä pohtia mihin asiakkaiden arvot heidän mielestään perustuvat. Tavoitteena ensisijaisesti on, että työntekijät pohtivat omaa toimintaansa. Saadut tiedot jaotellaan kolmeen eri luokkaan. Ongelmiin, jotka käsitellään johtajatasolla, poliittisten päättäjien tasolla tai kenttähenkilöiden tasolla. (Krogstrup 2004, 21 -22.)

Kolmannessa vaiheessa esitellään asiakkaiden ja työntekijöiden haastatteluista saatu palaute johdolle. Tällöin on tarkoitus pohtia syitä asiakkaiden ja työntekijöiden palautteeseen. Neljäs kohta tässä mallissa on se, kun asiakkaiden, työntekijöiden ja johdon palaute esitellään poliittisille päättäjille. Tällöin tarkoituksena on saada päättäjien arviointi toimijoiden palautteen syistä. BIKVA -mallin etuna on se, että sen avulla saavutetaan parempi yhteisymmärrys sen välillä, miten asiakkaat kokevat ongelmansa ja miten työtä tehdään organisaation eri tasoilla. (Krogstrup 2004, 22.)

Kuvion 3 vasemmalla olevassa kentässä ovat arviointiin osallistuvat sidosryhmät ja käytetty menetelmä. Paksut vaakasuorat nuolet osoittavat, että haastattelutietojen käsittelyn perusteella laaditaan ketjun seuraavan lenkin haastatteluohje. Pystysuorat ohuet nuolet osoittavat, mille sidosryhmälle haastatteluohje on tarkoitettu. Jokainen vaihe toteutetaan periaatteessa saman ohjeen mukaan. (Krogstrup 2004, 16.)

## 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA KUVAUS

### 4.1 Käytännön toteutus

Syksyllä 2009 opinnäytetyön aiheeksi valittiin varhaiskasvatuksen prosessien kuvaaminen Asikkalassa. Kuvattaviksi prosesseiksi sovittiin päivähoitoon hakeminen ja päivähoitopaikan myöntäminen sekä päivähoitopaikan vastaanottaminen. Prosessikuvausten tavoitteena on selkiyttää varhaiskasvatuksen prosessien etenemistä vaihe vaiheelta. Samoin prosessikuvausten avulla on tarkoitus tuoda prosessien tuotokset ja tarvittavat resurssit näkyväksi. Prosessien vastuiden määrittely sekä prosessien mittaaminen ja kehittäminen ovat myös prosessikuvausten tavoitteena. Prosessikuvausten odotettavia hyötyjä ovat myös organisaatorakenteen ja työtehtävien selkiytyminen varhaiskasvatuksen kokonaisuudessa.

Sovittujen prosessien kuvaukset laadittiin syksyllä 2010 käyttämällä apuna Toiminnan laatu- ja tuloksellisuuden arviointi-opintojakson luennoilta saatuja opiskelumateriaaleja. Kehittämistehtävän arviointiosuuden menetelmäksi valittiin asiakaslähtöisen arvioinnin BIKVA-malli, jonka tavoitteena on ottaa asiakkaat mukaan arviointiin. Lähtökohtana ovat heidän näkemyksensä palvelujen laadusta ja vaikuttavuudesta. Tarkoituksena on, että asiakasperheiden näkemykset välitetään ja käsitellään organisaation eri tasoilla ja mahdollisesti myös poliittisten päättäjien tasolla. Tämän menetelmän katsottiin sopivan hyvin osaksi kehittämistehtävän toteutusta.

Toukokuussa 2011 järjestettiin asiakasperheiden ryhmähaastattelu. Haastattelukysymykset laadittiin kuvattujen prosessien pohjalta. Kysymysten avulla toivottiin saatavan tietoa prosessien heikkouksista ja kehittämisen kohteista. Asiakasperheiden haastattelu toimi pohjana varhaiskasvatuksen työntekijöiden ryhmähaastattelulle, joka järjestettiin syyskuussa 2011. Työntekijöiden ryhmähaastattelun perusteella järjestettiin varhaiskasvatuksen johdon edustajien haastattelut marraskuussa 2011. BIKVA -arvioinnin tulosten pohjalta laaditaan nykyisten prosessien kehittämis ehdotukset, jotka pyritään tulevaisuudessa toteuttamaan ja jälleen arvioi-

maan. Tässä opinnäytetyössä kuvattujen prosessien lisäksi Asikkalan varhaiskasvatuksessa on tarkoitus kuvata useita muitakin prosesseja tulevaisuudessa. Muita varhaiskasvatuksen prosesseja ovat laskutuksen-, päivähoidon arjen-, johtamisen-, erityispäivähoidon-, vuorohoidon- ja esiopetuksen prosessit.

## 4.2 Prosessien tunnistaminen

Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat ymmärtämään kokonaisuutta ja mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Prosessien kuvaaminen tuo keinon esittää organisaation käytännön työtä. Suorituskyky syntyy asiakkaiden tarpeita tyydyttävissä prosesseissa, joille asetetaan erikseen tavoitteet. Nykyään ajatellaan, että toiminnan kehittäminen on välttämätön osa varsinaista työtä. (Laamanen 2009, 23.) Prosesseja tunnistamalla, mallintamalla ja kehittämällä pyritään parempaan laatuun varhaiskasvatuksessa. Jos prosesseja ei ole tunnistettu, emme tiedä mitä siinä tapahtuu. Prosessin tunnistaminen alkaa sillä, että se rajataan muista prosesseista. Määrittelimme ensin prosessin keskeiset tavoitteet, sen asiakkaat, siinä tapahtuvat toiminnot ja sen suoritteet. Ennen kuvausta tulee tunnistaa prosessin syötteet ja tulokset sekä se, mitä tietoa prosessissa tuotetaan ja mikä on sen käyttötarkoitus.

Asiakkaan prosessin analysointi johtaa hyvään lopputulokseen, kun tunnistetaan prosessia. Tällöin tavoitteena on, että organisaation prosessit palvelevat mahdollisimman hyvin asiakkaan toimintaa. Prosessien tunnistaminen etenee eri vaiheiden kautta. Ensin tulee esittää prosessijohtamisen periaatteet, minkä jälkeen käydään läpi asiakkaan prosessi ja tunnistetaan sen päävaiheet. Seuraavaksi tulee miettiä mitä lisäarvoa organisaatio tuottaa asiakkaan prosessiin. Lopuksi arvioidaan prosessikartta ja piirretään se. (Laamanen 2009, 65 – 66.)

Prosessien tunnistaminen aloitettiin määrittelemällä prosessien perustiedot prosessien kartoituslomakkeen avulla. Päivähoitopaikan hakemisen ja myöntämisen prosessi rajattiin päättymään siihen kun päivähoitopaikka on asiakkaalle myönnetty ja asiakas on päättänyt vastaanottaa hoitopaikan. Tämän prosessin rajapintana on

päivähoidon laskutusprosessi. Päivähoitopaikan vastaanottamisprosessin rajapintoina ovat päivähoitopaikan myöntäminen ja päivähoidon prosessi.

#### 4.3 Prosessien kuvaaminen

Laamanen on kirjassaan Johda liiketoimintaa prosessien verkkona listannut hyvän prosessikuvauksen vaatimukset. Hyvän prosessikuvauksen tulee sisältää prosessin kannalta kriittiset tekijät ja esittää asioiden välisiä riippuvuuksia. Se auttaa ymmärtää sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa. Hyvä prosessikuvaus edistää lisäksi prosessissa toimivien ihmisten välistä yhteistyötä ja antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan. Lisäksi hän listaa kuvauksen teknisiä vaatimuksia, joita ovat lyhyys, rungon ja kaavion mukainen kuvaus, tunnistetietojen näkyvyys, ymmärrettävyys ja loogisuus. (Laamanen 2009, 76.)

Prosessi tulee kuvata, jotta tiedetään mitä siinä tapahtuu ja sitä ei voi kehittää ilman ajantasaista kuvausta. Yksittäiset varhaiskasvatuksen prosessit Asikkalassa mallinnettiin Marja-Leena Savosen luennoilla saadun mallinnusohjeen mukaisesti. Sen sisältö on rakenteeltaan seuraavanlainen; prosessin mallinnus- ja arviointiohje, prosessikaavio ja siihen liittyvät lomakkeet. Aloitimme mallinnuksen tekemällä kummastakin osaprosessista prosessin perustietojen kartoituslomakkeen, selityslehtilomakkeen, kansilehtipohjan ja lopuksi prosessin arviointilomakkeen. Opinäytetyön liitteinä ovat päivähoitoon hakemisen ja päivähoitopaikan myöntämisen prosessin ja päivähoitopaikan vastaanottaminen prosessin kansilehti, kartoituslomake, selityslehti sekä arviointilomake.

Kansilehdelle (liite 1 ja liite 5) kootaan tiedot kartoituslomakkeesta ja selityslehdeltä. Siinä selviävät prosessin nimi, sen tarkoitus ja tavoite sekä omistaja, asiakkaat ja keskeiset toimijat. Kansilehdeltä selviää myös prosessin käyttämät keskeiset lähtötiedot ja prosessin tuotokset. Siinä selviää myös koska kyseinen prosessi alkaa ja koska se päättyy sekä mitkä ovat sen menestystekijät. Lopuksi siinä selviää prosessin mittarit ja sen rajapinnat muihin prosesseihin. Kartoituslomakkeella

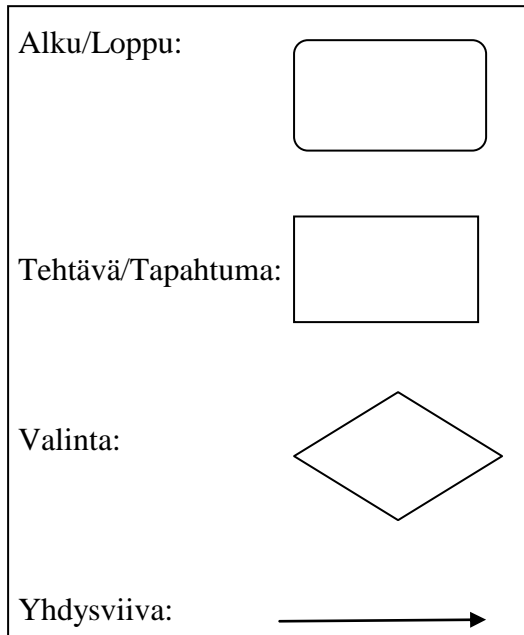
(liite 2 ja liite 6) selvitetään prosessin nimi ja sen tarkoitus. Siihen kootaan tiedot prosessin omistajasta, se syötteistä ja tuotoksista, resursseista, asiakkaista ja muista toimijoista. Lomakkeella selvitetään myös prosessin tavoitteet ja sen tuotosten mittarit. Kartoituslomakkeella selvitetään myös prosessin arviointitapa, palautteen hankintatapa ja tulosten käsittelytapa prosessien parantamiseksi.

Selityslehdeltä (liite 3 ja liite 7) käy selville prosessin vaiheet, kuka tai ketkä ovat vastuussa ja mitkä ovat prosessin kriittiset tekijät. Lisäksi siihen kootaan tieto käytettävistä menetelmistä, ohjeista, malleista, työkaluista, laitteista ja resursseista. Lopuksi täytetään kohdat, missä käsitellään prosessin syötteet ja tuotokset. Arviointilomakkeella (liite 4 ja liite 8) arvioidaan kriittisesti prosessin tavoitteet, sen kuvaus ja käytetyt mittarit. Lisäksi arvioidaan prosessin edellyttämät resurssit, sen omistajuus ja toimijat sekä prosessin tuotetut tulostiedot, dokumentit ja niiden mahdollinen hyödyntäminen. Lisäksi arvioidaan prosessin ohjaus, sen arviointimenettelyt ja parantamistoimenpiteet. Lopuksi arvioinnista tehdään yhteenveto SWOT -analyysiä hyödyntäen. Kerätään nelikenttään prosessin vahvuudet, heikoudet, uhkatekijät ja parantamismahdollisuudet

Opinnäytetyön prosessit kuvataan prosessinkulku-tasolla. Tällöin kuvataan toiminnan työvaiheet, toiminnot ja niistä vastaavat toimijat. Prosessin ja sen vaiheiden kuvaamisessa tulee huomioida valitun prosessin jakautuminen osaprosessiksi, toiminnoiksi ja tarvittaessa tehtäviksi. Osaprosessit, toiminnot, tehtävät ja syötteet nimetään ja niiden tiedot ja tarkoitus kuvataan. Prosessin tuottamat lopputulokset ja tuotokset kuvataan samoin kuin viestit sidosryhmille, muille prosesseille ja taustajärjestelmille. Kaaviossa voidaan uimaratoina kuvata asiakas ja asiakkaan suorittamat toiminnot sekä prosessin toimijat ja näiden suorittamat toiminnot ja tehtävät. Kaaviossa voidaan kuvata sidosryhmät, jotka saavat tietoa mutta eivät ole suorittavina osapuolina. Lisäksi voidaan kuvata liittymät prosesseihin ja palveluihin sekä tietojärjestelmät, jotka osallistuvat prosessin toteutukseen. (JUHTA 2008, 8-9.)

Opinnäytetyössä graafisena esityksenä käytetään vuokaaviota, mikä havainnollistaa tekemisen luonnetta erilaisilla symboleilla. Vuokaavion käytön tarkoituksena

on ymmärtää prosessia ja tarkastella sen logiikkaa. Vuokaaviotekniikassa on tarkasti määritellyt symbolit kuitakin perusrakennetta ja niiden esittämistä varten.



KUVIO 4. Vuokaavion symbolit

Kuviossa 4 on yksinkertaisesti kuvattu vuokaavion symbolit. Toimenpidesarjan alku ja loppu ilmoitetaan alku/loppu symbolilla. Peräkkäiset tehtävät tai tapahtumat kuvataan suorakulmiolla, jonka sisään on kirjoitettu lyhyt kuvaus toiminnosta. Valinta kuvataan salmiakkikuviolla, jonka sisälle on kirjoitettu toimintoja ohjaava ehtolause. Valintarakenteesta haaraudutaan eri toimenpiteisiin sen mukaan onko ehto tosi vai epätosi. Osia yhdistää nuoliviiva, joka ilmaisee kulkusuunnan.

#### 4.4 Asiakasperheiden ryhmähaastattelu ja teemojen tarkastelua

Haastateltavat asiakasperheet valittiin arpomalla eri hoitopaikkojen vanhemmista. Haastatteluun valituista kaksi oli perhepäivähoidosta, kaksi päiväkotia Hulivilistä ja kaksi päiväkotia Vehmiksestä. Valituille asiakasperheille ilmoitettiin valinnasta puhelimitse. Haastatteluun osallistuivat perheiden äidit. Samassa yhteydessä kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksesta ja siitä, että heillä on näin mahdollisuus vai-

kuttaa Asikkalan varhaiskasvatuksen kehittämiseen. Kaikki vastasivat haastattelukutsuun myönteisesti. Haastattelu nauhoitettiin ja vastauksista osia myös kirjattiin paperille. Haastattelukysymykset käsittelivät kahta opinnäytetyössä kuvattavaa prosessia niiden toimivuuden kannalta.

Asiakasperheiden ryhmähaastattelukysymykset:

- Oletteko saaneet kunnan viranomaiselta riittävästi ohjausta ja neuvontaa päivähoidon hakuun liittyvissä asioissa?
- Vastasiko lapsellenne myönnetty päivähoitopaikka sitä hoitopaikkaa tai hoitomuotoa, jota ensisijaisesti haitte? Jos ei vastannut, mitä ajatuksia tai käytännön toimenpiteitä se aiheutti?
- Myönnettiinkö lapsenne hoitopaikka tarpeitanne vastaavassa aikataulussa?
- Onko päivähoitopaikan sijainti perheellenne sopiva?
- Miten päivähoitopaikan henkilöstö/perhepäivähoitaja otti teidät vastaan?
- Miten tutustuminen hoitopaikkaan oli mielestänne järjestetty?
- Saitteko tutustumisessa vastaukset esittämiinne kysymyksiin?
- Kerrottiinko teille riittävästi päivähoitopaikan käytännöistä; päiväjärjestyksestä, ruokailusta, päiväunista, varavaatteista ym.?
- Luotatteko lastanne hoitavaan henkilöstöön?
- Mitä vielä haluatte sanoa päivähoidon hakuprosessista tai lapsenne päivähoidon aloituksesta?

Asiakasperheiden ryhmähaastatteluista nousi esiin muutamia prosessin toimivuuteen liittyviä teemoja. Ensimmäinen esille tullut teema oli tiedotuksen parempi tehokkuus liittyen päivähoitoon hakemisen prosessiin ja eri vaihtoehtoihin. Tämä teema nousi esiin ensimmäisen kysymyksen pohjalta, jossa tiedusteltiin ovatko asiakkaat kokeneet saavansa riittävästi ohjausta ja neuvontaa päivähoitohakuun liittyvistä asioista. Tiedon saanti etukäteen koettiin hankalaksi.

*Vois tulla tavallaan semmonen tietopaketti neuvolasta, että ois tietoo erilaisista hoitopaikoista nimenomaan meidän kunnassa ja mitä pi-*



*tää tietää, kun lapsi aloittaa hoidon. Mitä hoidossa pitää olla mukana, pitäis olla kaikki kirjallisena.*

*Neuvola voisi olla reitti, kun siellä kaikki käyvät.*

Kunnan Internet -sivuilla tietoa oli niukasti eri mahdollisuuksista ja varsinkin päivähoitoon hakemiseen liittyvät lakisääteiset hakuajat jäivät epäselviksi. Asiakkaat kokivat, että jo neuvolasta olisi hyvä saada jonkinlainen infopaketti päivähoitoon hakemiseen sekä eri vaihtoehtojen kartoittamiseen. Varsinkin ennen ensimmäisen lapsen päivähoiton aloitusta, informaatio hyvissä ajoin olisi erittäin tärkeää. Vanhempien mielestä myös hoitomaksuista ja niiden määräytymisestä tulisi saada tietoa jo etukäteen. Haastateltavat toivoivat myös, että päivähoitotoimistolta lähetettäisiin infokirje perheille, jossa päivähoiton aloitukseen liittyvät käytännön asiat olisi käyty kattavasti läpi.

*Tieto on tärkeä milloin hoitopaikkaa pitää hakea, kun lähtee äitiysloman jälkeen töihin.*

*Henkilökohtaisesti olen saanut neuvontaa kyllä, jos en, niin olen kova kyselemään.*

*Päivähoitotoimistosta tuli kaikki ohjeet ja paperit, ei ollut hankaluuksia.*

*Ihmetytti, eikö kukaan voinut kertoa, että jos aloittaa elokuussa ei mene koko kauden maksua.*

Keskustelua heräsi siitä, miten myönnetty hoitomuoto- ja paikka vastasi toiveita. Kaikki asiakasperheet olivat tyytyväisiä myönnetyn hoitopaikan suhteen. Hoitopaikan myöntämisen aikatauluun oltiin myös tyytyväisiä. Osalla haastateltavista lapsen päivähoiton aloituksesta oli kulunut jonkin verran aikaa, eivätkä he tarkalleen muistaneet, oliko hoitopaikkapäätös saatu määräajassa.

Myönnetyn hoitopaikan sijaintiin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Yhden perheen kohdalla aikaisempi hoitopaikka sijaitsi toisella puolella ”kylää” ja perheellä ei ollut kahta autoa käytössä, mikä aiheutti jonkin verran ongelmia. Toisaalta kuitenkin kyseinen perhepäivähoitopaikka koettiin niin mieluiseksi, että pitkäkään matka ei aiheuttanut tarvetta vaihtaa hoitopaikkaa, kunnes perheen äiti jäi äitiyslomalle ja lapsi jäi pois hoidosta.

Toinen esiin noussut teema oli päivähoidon hyvä aloitus. Tämän teeman nosti esiin haastattelukysymys, joka käsitteli työntekijöiden toimintaa vastaanottotilanteissa. Päivähoidon aloitus on aina stressitilanne lapselle sekä perheelle ja siihen liittyy pelkoja ja epävarmuutta. Tämän vuoksi haastateltavat kokivat erittäin tärkeänä tilanteen, jolloin uusi lapsi ja perhe tulevat ensimmäisen kerran päivähoitopaikkaan. Vanhempien mielestä luottamus koko päivähoitopaikkaa kohtaan syntyy ensimmäisen kohtaamisen perusteella. Työntekijän suhtautumisella perhettä ja lasta kohtaan on suuri merkitys ja silloin jo muodostuu mahdollinen yhteys.

Varhaiskasvatuksen ammattilaisten on syytä tiedostaa, että perheen kohtaaminen on erittäin merkityksellistä. Hujalan ja Turjan mukaan tutustumisvaihe on tärkeä vanhempien ja henkilökunnan yhteistyön kannalta. Tutustumiskäynneillä on vaikutus niihin odotuksiin ja toiveisiin, joita perhe asettaa lapsen hoitopaikalle. Tässä vaiheessa luodaan pohja tulevalle kasvatuskumppanuudelle. Omahoitajuusmenetelmä on työtapaa, jolloin lapsiryhmässä kasvatusvastuussa oleva työntekijä nimeää lapsen omahoitajaksi ja hän on mukana kun perhe tutustuu päivähoitopaikkaan. Myöhemmin hän osallistuu mahdollisuuksien mukaan yhteistyöhön vanhempien kanssa sekä toimii kyseisen lapsen kasvattajana esimerkiksi pienryhmätoiminnassa. (Hujala & Turja 2011, 79 – 80.)

Haastateltavien mielestä tutustumiskäytännöistä tulisi olla selkeät ja yhtenäiset ohjeet. Aloituskeskustelussa tulee saada tietoa päiväkodin arjesta ja toimintatavoista sekä pitää käydä läpi lapsen perustietolomake, jossa on tärkeitä tietoa lapsesta. Hoidon jo alettua vanhemmat pitivät tärkeänä sitä, että he saavat riittävästi palautetta lapsen hoitopäivästä, sekä hyvistä, että huonoista hetkistä. Samoin koettiin tärkeänä se hetki aamulla, kun lapsi tulee hoitoon. Vanhemmat toivoivat, että

heidän lapsensa hoitoon tuleminen huomioitaisiin yksilöllisesti esimerkiksi syliin ottamalla, jolloin lapsen voi jättää paremmalla mielellä hoitoon. Varhaiskasvatuksessa erittäin tärkeää on monipuolinen kommunikointi ja vuorovaikutus henkilökunnan ja vanhempien välillä.

Kasvatuskeskustelut ovat vakiintunut työmuoto varhaiskasvatuksessa. Päivittäisten kuulumisten vaihtoa tapahtuu esimerkiksi puhelimitse, tekstiviesteillä, sähköpostitse tai reissuvihon avulla. Informaatio lapsen päivän sujumisesta hoitopaikan arjessa lisää vanhempien osallisuuden kokemusta ja tukee vanhemmuutta. (Hujala & Turja 2011, 85.)

Tutustumistilanteiden järjestelyihin oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Kirjallista ohjeistusta päivähoitopaikan käytännöistä toivottiin. Kolmas esiin noussut teema käsiteli luottamusta ja henkilöstön ammatillisuutta. Luottamusta vähentävänä tekijänä pidettiin henkilökunnan jatkuvaa vaihtuvuutta.

*Oikeestaan en niinkun ole varma kaikista hoitajista ketä siellä on, kun vaihtuvuus on niin suurta. Tietyt ihmiset osaa istua siellä tuolisissa. Ja tekeekö ne niiden lasten kanssa oikeesti mitään. Kyllä mä siis luotan suurimpaan osaan hoitajista.*

Kun monena aamuna lasta on vastassa uusi ihminen, jota lapsi ja vanhemmat eivät tunne, luottamusta on vaikea rakentaa. Henkilökunnan vaihtuvuus on useammin päiväkotihoidon ongelma, perhepäivähoidossa vaihtuvuutta aiheuttaa mahdollisesti vaihtuva varahoitopaikka. Haastateltavat totesivat työntekijöiden ammatillisuuden näkyvän uuden lapsen aloittaessa siinä, miten he suhtautuvat lapseen.

Vanhemmat toivovat työntekijöiltä aitoa vuorovaikutusta ja hoitopaikalta hyvää ja turvallista ilmapiiriä. Kun nämä tekijät toteutuvat, voidaan puhua hoidon hyvästä aloituksesta. Henkilökunta, joka on aidosti kiinnostunut työstään ja lapsesta, on eräs varhaiskasvatuksen tärkeimmistä kriteereistä. Yleisesti vanhempien odotukset hyvästä hoitopaikasta liittyvät henkilökuntaan, hoitopaikan ympäristöön sekä yksilölliseen huomioimiseen. (Hujala & Turja 2011, 79.) Aikuisen tuki ja malli ovat

tärkeitä, kun lapsi aloittaa päivähoiton. Yhteisöön liittyminen, toisten huomioiminen sekä omien halujen ja tarpeiden säätelyn oppiminen ovat tärkeitä taitoja lapselle. Niiden oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ensin omien vanhempien kanssa ja sitten toisten aikuisten kanssa. Aikuisen tehtävänä on tarjota turvallista vuorovaikutusta, jossa lapsi voi testata ja kokeilla rajojaan. Päivähoidossa yksilöllisen ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen varmistaminen on haastava tehtävä. Lapsen perusturvallisuus kehittyy ja vahvistuu jokapäiväisissä arjen kohtaamisissa aina kun lapsi saa osakseen läheisyyttä ja hyväksyntää. (Mikkola & Nivalainen 2011, 19 -20.)

#### 4.5 Varhaiskasvatushenkilöstön ryhmähaastattelu ja teemojen tarkastelua

Ryhmähaastatteluun osallistujat valittiin arpomalla eri ammattiryhmistä ja jokaisesta työyksiköstä. Haastatteluun osallistui kaksi lastentarhanopettajaa, kaksi päivähoitajaa, ryhmäavustaja ja perhepäivähoitaja. Haastattelun aluksi osallistujille kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksesta kehittää varhaiskasvatusta Asikkalassa ja siitä, että kyseisen haastattelun kysymykset ovat nousseet asiakasperheiden ryhmähaastattelun pohjalta.

Varhaiskasvatushenkilöstön ryhmähaastattelukysymykset:

- Millaista palautetta on tullut päivähoiton hakuprosessista asiakkailta?  
→ kuvio 5
- Mitä kehitettävää prosessissa on mielestäsi?
- Mitä hyvään päivähoiton aloitukseen mielestäsi kuuluu?
- Millaista palautetta on tullut päivähoiton aloitusprosessista?  
→ kuvio 6
- Millainen tutustumisaikataulun tulisi olla päivähoiton aloitusprosessissa?  
Yhteiset käytännöt kunnassa? Kirjallinen ohje?
- Miten työntekijän ammatillisuus näkyy päivähoiton aloitusprosessissa?
- Miten työntekijän ammatillisuutta voisi tässä prosessissa kehittää?
- Mikä herättää vanhempien luottamuksen työntekijää kohtaan?

Varhaiskasvatuksen henkilöstön ryhmähaastattelussa nousi esiin teemoja, jotka olivat osin samoja kuin asiakkaidenkin haastatteluissa. Työntekijöiltä kysyttiin asiakaspalautteesta liittyen päivähoidon hakuprosessiin. Työntekijät eivät olleet saaneet palautetta ja he totesivatkin uskovansa palautteen kohdistuvan enemmän päivähoitotoimistoon. Mahdollisia parannusehdotuksia päivähoidon hakuprosessiin työntekijät eivät osanneet ehdottaa. Myös henkilöstön haastattelussa teemaksi nousi hyvä päivähoidon aloitus. Tutustumisen aikataulusta keskusteltiin ja tutustumiskerrat keskimäärin yhdestä kahteen kertaan ovat vallitseva käytäntö tällä hetkellä.

*Tutustuminen hoitopaikkaan voisi olla pakollinen. Sijoituspäätöksen yhteydessä voisi mennä tietä vanhemmille, että tutustuminen on tämän kunnan käytäntö ja tutustumisaikataulu on sovittava hoitopaikan kanssa.*

Varhaiskasvatuksen ammattilaisten kokemuksen mukaan päivähoiton hyvälle aloitukselle keskeinen tekijä on tutustumisjakso, jonka myötä työntekijä saa tietoa lapsen tavoista ja tottumuksista ja perheen kasvatuskäytännöistä. Toisaalta taas perhe saa tietoa päivähoitopaikan päivärytmistä sekä muista käytännön asioista. (Hujala & Turja 2011, 84.)

Aloituskustelun tärkeydestä haastateltavat olivat samaa mieltä. Aloituskeskustelu katsottiin tilanteeksi, jossa lapsen perustietolomake on hyvä käydä läpi. Tärkeää on tietenkin fyysiseen hoitopaikkaan tutustuminen. Lapselle on tärkeää nähdä missä on oma naulakkopaikka, oma sänky ym. päivähoitopäivään liittyvät asiat.

*Aloituspalaveri pitäisi olla pakollinen. Niin päin että me saadaan tietoa lapsesta.*

*Olemme pienten ryhmässä ottaneet käytännöksi aloituspalaverin järjestämisen yhdessä vanhempien kanssa. Mutta koko kunnassa saisi olla samanlainen käytäntö.*

*Tutustumiseen kuuluu keskustelu hoitajan kanssa ja tutustuminen hoitopaikan käytäntöihin.*

Haastateltavat keskustelivat vanhempien antamasta palautteesta päivähoidon aloitusprosessiin liittyen. He kertoivat, että hyvää palautetta oli tullut ainakin joustavuudesta päivähoidon aloituksessa. Haastateltavat miettivät myös olisiko tarpeellista, että kunnassa olisi yhteiset toimintatavat päivähoidon aloituksessa. Keskusteltiin siitä otetaanko hoitopaikasta yhteyttä perheeseen vai onko perheen vastuulla yhteydenotto hoitopaikkaan.

*Jos päätöksessä olisi jo teksti, että sovi tutustumisaikataulu päivähoitopaikan kanssa.*

Toiseksi teemaksi nousi työntekijän ammatillisuuden merkitys päivähoidon alkaessa. Haastateltavat toivoivat tietoa päivähoidon aloittavasta lapsesta hyvissä ajoin ennen hoidon alkamista.

*Hoitoon tuli viisivuotias poika, jonka nimi oli tällä kertaa oikein ilmoitettu, mutta ei ollut ilmoitettu ettei poika puhu mitään. Kyllä tuntui hoitajana tyhmältä.*

Heidän mukaansa ammatillisuutta hoidon aloituksessa on esimerkiksi aikuisten aitous, yhteiset säännöt ja toimintatavat sekä kiireettömyys. Ensivaikutelma nähtiin tärkeänä sekä lapsen iän huomioiminen. Tärkeää on myös tilan antaminen lapselle. Usein lapselle sovitaan oma hoitaja, joka on perehdyttämässä lasta ja perhettä.

Useissa varhaiskasvatuksen tutkimuksissa on noussut esille työntekijän ja lapsen turvallisen ja sensitiivisen vuorovaikutussuhteen merkitys. Jotta lapsen kehitys sujuisi parhaalla mahdollisella tavalla, tulee kasvattajan olla läsnä ja kasvattajan roolistaan tietoinen. Rohkaiseva ja turvallinen ilmapiiri antaa lasten ilmaisulle ja pyrkimyksille tilaa. (Hujala & Turja 2011, 85.) Päiväkotiin tullessaan lapsi joutuu eroon vanhemmistaan ja lapselle tulee kertoa, että vanhempien ikävöiminen on sallittua. Päiväkodin aikuinen voi omalla toiminnallaan tukea lapsen luottamusta, että vanhempi ei ole unohtanut lasta ja tulee varmasti hänet hakemaan. (Kaskela & Kekkonen 2006, 23.)

Ammatillisuuden kehittämiseen aloitusprosessiin liittyen haastateltavat eivät osanneet antaa kehitysehdotuksia. Kolmanneksi teemaksi nousi vanhempien luottamuksen syntyminen. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että luottamus syntyy välittömästä vastaanotosta, aidosta kiinnostuksesta ja yhteyden tunteesta. Aikuisten välinen hyvä henki ja ilmapiiri edistävät vanhempien luottamusta.

Tutustumiskäynteihin kuuluu aloituskeskustelu, jonka vanhemmat kokevat merkitykselliseksi. Aloituskeskustelussa voidaan ottaa puheeksi myös pelot ja ennakkoluulot, jolloin luottamus työntekijää kohtaan lisääntyy. Varsinkin omahoitajuus lisää vanhempien luottamusta. Vanhemmille on myös tärkeää seurata työntekijän ja lapsen vuorovaikutusta tutustumistilanteessa. Vanhempien kokemuksen perusteella heidän luottamuksensa hoitajaa ja hoitopaikkaa kohtaan siirtyy myös lapselle. (Hujala & Turja 2011, 83.) Kun päivähoiton aloittamiseen liittyy ero vanhemmista ja tutusta kotiympäristöstä, lapsi on melkoisen stressaantunut ja hämmentynyt. Kun lapsella on turvallinen kiintymyssuhde vanhempiinsa, hän reagoi protestoimalla selkeästi ero- jälleennäkemistilanteissa. Vanhemmat varaavat usein tähän siirtymävaiheeseen niin paljon aikaa, että he voivat yhdessä lapsen kanssa tutustua uuteen hoitopaikkaan, vieraisiin lapsiin ja aikuisiin. Päivähoitohenkilöstö pitää tällaista tutustumisvaihetta tärkeänä. (Keskinen 2004, 132.)

#### 4.6 Johdon ryhmähaastattelu ja teemojen tarkastelua

Johtajien ryhmähaastatteluun osallistuivat Asikkalan päivähoitopäällikkö ja toisen päiväkodin hallinnollinen johtaja. Asikkalassa varhaiskasvatuksen esimiesryhmään kuuluu myös opinnäytetyön tekijät, jotka tässä BIKVAN kolmosvaiheessa toimivat haastattelijoina. Johdolle kerrottiin, että kysymykset ovat nousseet asiakasperheiden ja työntekijöiden ryhmähaastattelujen pohjalta. Haastattelussa ei käytetty sanelulaitetta, vaan vastaukset kirjattiin.

Johdon ryhmähaastattelukysymykset:

- Miten varhaiskasvatuksen tiedotusta voisi parantaa?
- Miten hyvän hoidon alitusta tulee kehittää?
- Miten henkilökunnan ammatillisuutta tulisi kehittää hoidon aloitusprosessin suhteen?

Internetin välityksellä tapahtuvaa varhaiskasvatuksen tiedotusta voisi haastateltavien mielestä parantaa. Heidän mielestään tärkeää olisi kunnan Internet-sivujen päivittäminen. Sen sijaan he eivät innostuneet Asikkalan varhaiskasvatuksen keskustelufoorumin luomisesta. Johdon haastattelussa nousi esille varhaiskasvatuksen infolehtisen tärkeys. Infolehtinen lähetettäisiin päivähoitotoimistolta perheille si joituspäätöksen mukana. Tässä yhteydessä nousi esille se, että kaikki päivähoitotoimistolta lähtevä materiaali, kirjeet ja tiedotteet, tulisi olla kaikille perheille samanlaiset.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että rauhallinen ensimmäinen kohtaaminen perheen kanssa on hyvän hoidon aloituksen tärkeimpiä kriteerejä. Työntekijällä tulisi olla riittävästi aikaa perheelle ja lapselle sekä tutustumisajankohta tulisi neuvotella rauhalliseen ajankohtaan. Vuoropäiväkodissa tutustuminen voisi tapahtua viikonloppuna, jolloin paikalla on vain vähän lapsia. Tutustumiskertojen määrä tulee sopia jokaisen perheen kanssa yksilöllisesti kunnioittaen perheen mielipidettä ja lapsen tarvetta. Tutustumistilanteissa henkilökunnan tukena on Asikkalan varhaiskasvatussuunnitelma. Johdon haastattelussa tuli esille myös se, että Asikkalan kunnan varhaiskasvatuksen laatuvaatimuksissa edellytetään, että per-



heellä on mahdollisuus tutustua hoitopaikkaan etukäteen. Haastattelussa tuli esiin myös se, että hoitopaikan vastaanottamisen prosessikaavio tulee ottaa koko kunnan varhaiskasvatuksen käyttöön.

Johdon mukaan henkilöstön ammatillisuutta tulisi kehittää koulutusta ja pedagogisia keskusteluja lisäämällä. Lisäksi esimiesten tehtävään kuuluu yksikön varhaiskasvatussuunnitelman avaaminen ja perustehtävän kirkastaminen. Haastateltavien mielestä osalla henkilöstöä on perustehtävä kateissa ja työmoraali puuttuu.

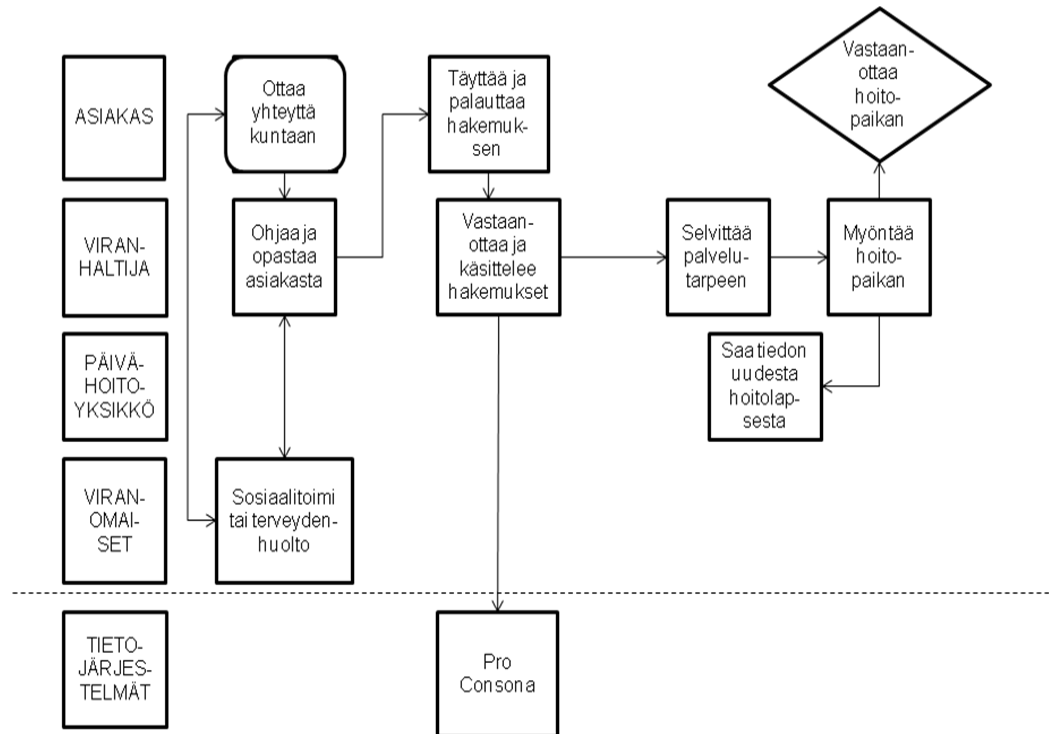
Haastateltavien kehittämisehdotus on, että päivähoitoyksiköihin luotaisiin omat pelisäännöt. Tärkeää olisi, että yhdessä luotuihin pelisääntöihin kaikki työntekijät sitoutuisivat. Ryhmien tiimisopimukset ja varhaiskasvatuksen laatukäsikirja voisivat luoda pohjaa yhteisten pelisääntöjen muodostamiselle varhaiskasvatuksen kentässä.

Kasvattajayhteisön ammatillinen ja koulutuksen tuoma tieto ja kokemus luovat perustan osaamiselle. Kasvattajat kehittävät ja ylläpitävät ammatillista osaamistaan ja tiedostavat varhaiskasvatuksen muuttuvat tarpeet. Kasvattajayhteisö pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa dokumentoimalla ja arvioimalla. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 17.)

Tärkeää on tiedostaa, että varhaiskasvatuksen henkilöstö on asiakaspalvelutehtävässä, kun he kohtaavat perheitä. Lisäkoulutusta perheiden kohtaamiseen tulisi järjestää enemmän. Ammatillisuutta on vain päivähoitoon liittyvät asiat kunkin perheen kohdalla. Haastateltavien mielestä henkilöstön tulee muistaa, että varhaiskasvatuksen tehtävänä on hoitaa, ohjata ja kasvattaa vain lasta.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Päivähoitoon hakeminen ja päivähoitopaikan myöntäminen



KUVIO 5. Päivähoitoon hakeminen ja päivähoitopaikan myöntäminen

Prosessikaaviot ovat syntyneet opinnäytetyön tuloksena (kuvio 5 ja kuvio 6). Prosessin tarkoituksena on tarjota asiakkaan hakemaa palvelua päivähoitolain ja -asetuksen mukaisesti. Prosessin tavoitteena on vastata asiakkaan palvelutarpeeseen myöntämällä päivähoitopaikka. Päivähoitoasetuksen mukaan lapsen vanhempien tai muiden huoltajien, jotka haluavat lapselle lasten päivähoidosta annetun lain 11 a §:n pykälän mukisen päivähoitopaikan, on tehtävä sitä koskeva hakemus viimeistään neljä kuukautta ennen kuin lapsi tarvitsee päivähoitopaikan. Mikäli lapsen päivähoidon tarve kuitenkin johtuu työllistymisestä, opinnoista tai koulutuksesta eikä tarpeen alkamisajankohta ole ennakoitavissa, on päivähoitopaikkaa haettava niin pian kuin mahdollista, kuitenkin viimeistään kaksi viikkoa ennen kuin lapsi tarvitsee hoitopaikan. (Asetus lasten päivähoidosta 239/1973, 2§.) Prosessin omistajana toimii kunnan varhaiskasvatuksen viranhaltija, joka vastaa, ohjaa, muuttaa ja kehittää prosessia. Asikkalan kunnassa kyseinen viranhaltija

on päiväkodin johtaja, joka käsittelee hakemukset, hoitaa päivähoitojonoa ja tekee sijoituspäätökset.

Asiakas on prosessin tuotoksen vastaanottaja. Tämän prosessin asiakkaita ovat asikkalalaiset perheet sekä toiset kunnat, joilla on tarve ostaa päivähoitopalveluja Asikkalan kunnan alueelta. Asiakkaiden lisäksi prosessiin liittyy muitakin toimijoita ja sidosryhmiä. Päivähoitopäällikkö vastaa koko varhaiskasvatuksen toiminnasta ja samalla myös prosessin toimivuudesta. Prosessiin osallistuvat myös päiväkodin johtajat ja henkilöstö silloin kun asiakkaalle suunnitellaan päivähoitopaikkaa. Muita toimijoita voivat olla kiertävä erityislastentarhanopettaja, terveyden- tai sosiaalitoimen edustaja.

Prosessi alkaa asiakkaan yhteydenotosta, kun päivähoidon tarve on syntynyt työllistymisen, opiskelupaikan tai muun syyn takia. Lapsen subjektiivinen oikeus voi myös olla syynä päivähoitopaikan hakemiseen. Päivähoitolain mukaan kunnan on huolehdittava siitä, että lapsen vanhemmat tai muut huoltajat voivat saada lapselle kunnan järjestämän 1 §:n 2 tai 2 momentissa tarkoitetun päivähoitopaikan... ja että lapsi voi olla päivähoidossa siihen saakka, kunnes hän siirtyy perusopetuslaissa tarkoitettuna oppivelvollisena perusopetukseen. (Laki lasten päivähoidosta 36/1973, 11 a §.) Hakemuksen saavuttua kuntaan ryhdytään palvelutarpeen selvittämiseen. Hakemuksen perusteella yleensä selviää lapsen ikä, onko tarve osa- tai kokopäivähoitoon, tarvitaanko vuorohoitopaikkaa sekä hoidon toivottu aloitusajankohta. Joskus päivähoitopaikan hakeminen on käynnistynyt lastensuojelun, neuvolan tai jonkin muun sosiaali- ja terveydenhuollon tahon suosituksesta tai aloitteesta. Tämä on myös tärkeä lähtötieto prosessin käynnistyessä. ”Lastensuojelun lisäksi kunta järjestää lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi 2. luvun mukaista ehkäisevää lastensuojelua silloin, kun lapsi tai perhe ei ole lastensuojelun asiakkaana. Ehkäisevällä lastensuojelulla edistetään ja turvataan lasten kasvua, kehitystä ja hyvinvointia sekä tuetaan vanhemmuutta. Ehkäisevää lastensuojelua on tuki ja erityinen tuki, jota annetaan esimerkiksi opetuksessa, nuorisotyössä, päivähoidossa, äitiys- ja lastenneuvolassa sekä muussa sosiaali- ja terveydenhuollossa.” (Lastensuojelulaki 417/2007, 3 a §.)

Päivähoitopaikka pyritään aina järjestämään ja myöntämään lakisääteisen ajan puitteissa asiakkaalle. Viranhaltija tekee sijoituspäätöksen ja lähettää sen tiedoksi perheelle postitse. Sijoituspäätöksen mukana asiakas saa ohjeet muun muassa tulotietojen ilmoittamisesta. Lasten päivähoidosta annetussa laissa tarkoitetusta lapsen päiväkotij- ja perhepäivähoidosta voidaan määrätä kuukausimaksu. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 1992/734, 7 a §.) Usein sijoituspäätöksen lähettämisen lisäksi viranhaltija on asiakkaaseen yhteydessä puhelimitse, jos on tarvetta jonkinlaiseen ohjaukseen ennen päivähoidon aloitusta.

Prosessin edellyttämiä resursseja ovat henkilöstö, välineet ja laitteet sekä järjestelmät, tilat ja materiaalit. Päivähoitopaikan hakemisen ja myöntämisen prosessissa keskeinen resurssi on työntekijän työpanos. Viranhaltija on prosessin omistajana vastuussa prosessin laadusta ja sujuvuudesta. Viranhaltija ohjaa ja opastaa asiakasta, vastaanottaa ja käsittelee hakemuksen, selvittää palvelutarpeen ja myöntää päivähoitopaikan. Tärkeä resurssi prosessin kannalta on Pro Consona päivähoito-ohjelma, jonne asiakkaan tiedot hakemuksesta kirjataan. Tiedot ovat järjestelmässä koko sen ajan, jonka palvelun tarve kestää. Järjestelmä tarvitsee tuekseen toimivan tietoteknisen välineistön sekä viranhaltijan kyvyn käyttää ohjelmaa.

Asianmukaiset tilat ovat prosessin sujuvuuden kannalta tärkeä resurssi. Viranhaltijalla tulee olla tila, jossa työn tekeminen ja asiakkaiden tapaaminen mahdollistuu. Prosessin tavoitteita asetettaessa on huomioitu päivähoitolaki ja -asetus. Tavoitteena on vastata asiakkaan palveluntarpeeseen lain asettamassa ajassa. Mikäli tavoitetta ei pystytä saavuttamaan, saattaa tilanteesta olla asiakkaalle taloudellista haittaa, joka voi johtaa vahingonkorvausvaatimuksiin kunnalta. Myös aluehallintovirasto voi antaa kunnalle huomautuksen tai muun sanktion, jos päivähoitopaikkoja ei pystytä tarjoamaan lakisääteisessä ajassa.

Prosessissa on otettu huomioon myös laki asiakkaan asemasta ja oikeuksista. Prosessiin liittyvä asiakastiedot ovat salaisia ja viranhaltijaa sitoo vaitiolovelvollisuus. Laissa sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista sanotaan vaitiolovelvollisuudesta seuraavaa: Sosiaalihuollon järjestäjä tai tuottaja taikka niiden palveluksessa oleva samoin kuin sosiaalihuollon luottamustehtävää hoitava ei saa paljastaa asiakirjan salassa pidettävää sisältöä tai tietoa, joka asiakirjaan merkitty-

nä olisi salassa pidettävää, eikä muutakaan sosiaalihuollon tehtävissä toimiessa tietoonsa saamaansa seikkaa, josta lailla on säädetty vaitiolovelvollisuus. (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000 15 §. )

Tällä hetkellä Asikkalan kunnan varhaiskasvatuksessa päivähoitopaikan hakeminen ja myöntäminen tapahtuu kuvatun prosessin mukaisesti. Prosessin kriittiset vaiheet on määritelty käytännön kokemusten perusteella. Tietojärjestelmä on suunniteltu tukemaan prosessin vaiheiden toteuttamista ja sitä päivitetään säännöllisesti. Prosessin mittarina toimii palvelun tarjoaminen määräajassa. On laskettavissa kuinka moni päivähoitopaikkaa hakenut asiakas on palvelun saanut määräajassa. Kunnan resursseista riippuu onko viranhaltijalla mahdollisuus myöntää paikka määräajassa. Lain toteuttaminen on siis menestystekijä tässä prosessissa. Asiakstarpeita prosessissa huomioidaan kunnan resurssien mukaan. Aina ei asiakkaan toivomuksia pystytä toteuttamaan esimerkiksi hoitomuodon tai hoitopaikan sijainnin suhteen. Kunta on velvollinen järjestämään päivähoitopaikan.

Asikkalan kunnan laatuvaatimusten mukaisesti prosessin omistajuus on tällä hetkellä määritelty toisen päiväkodin johtajalle, joka on virkasuhteessa kuntaan. Laki kunnallisesta viranhaltijasta määrittelee, että viranhaltijalla tarkoitetaan henkilöä, joka on virkasuhteessa kuntaan. Virkasuhteella tarkoitetaan julkisoikeudellista palvelussuhdetta, jossa kunta on työnantajana ja viranhaltija työn suorittajana. Henkilö otetaan virkasuhteeseen kuntalain (365/1995) 44 §:n 2 momentissa tarkoitetussa tapauksissa. (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 2003/304). Päivähoitopäällikkö on delegoinut tehtävän sivistystoimen delegointiohjeen mukaisesti. Käytännön vastuu on kuitenkin päiväkodin johtajalla. Prosessin toteuttaminen vaatii erilaisia resursseja. Päiväkodin johtajan tehtäväkuvaan kuuluu kyseisen prosessin lisäksi sekä päiväkodin johtaminen sekä perhepäivähoidon ohjaus. Prosessin toteuttamisen kannalta hänen työaikaresurssinsa on rajallinen. Käytössä olevat tilat, välineet ja laitteet mahdollistavat prosessin toteuttamisen. Tietojärjestelmä tukee prosessia.

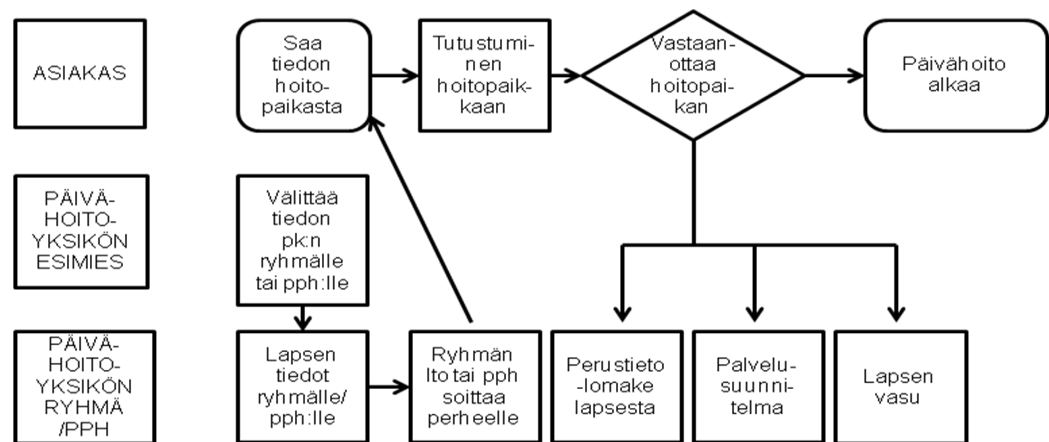
Prosessin tuotoksia konkreettisina dokumentteina asiakkaalle ovat päivähoitohakemus ja sijoituspäätös. Tuotoksia ovat myös päivähoitopaikan myöntäminen ja

päivähoitoon sijoittaminen, johon kuuluu henkilökunnan informointi asiasta sekä asiakkaan informointia ja ohjausta. Pro Consona tietojärjestelmästä saatavia raporttitietoja käytetään esimerkiksi toiminnan suunnittelussa ja kustannuslaskennassa.

Prosessin tavoitteita ja mittareita voidaan tarkastella eri näkökulmista. Asiakasnäkökulmasta tavoitteena on hoitopaikan saaminen palvelutarpeen mukaisesti määräjassa. Henkilöstönäkökulmasta tavoite on päivähoitopaikan myöntäminen kunnan resurssit huomioon ottaen. Suorituskyvyn näkökulmasta lakisääteisyys asettaa tavoitteet prosessin toteutumiselle. Hoitopaikka on myönnettävä joko neljän kuukauden tai kahden viikon kuluessa hakemuksen saapumisesta. Talousnäkökulmasta tavoitteena on kunnan resurssien oikea kohdentaminen, hoitopaikkojen kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen. Prosessin tunnistamisen ja kuvaamisen jälkeen tulee prosessia arvioida säännöllisesti ja kehittää jatkuvasti palautteen perusteella. Palautetta prosessista saadaan suoralla asiakaspalautteella, asiakastyytyväisyyskyselyllä ja prosessin arvioimisella.

Prosessin vahvuutena on sen selkeys. Prosessilla on tietyt vaiheet, jonka mukaan se etenee. Joskus aikataulu saattaa muuttua ja nopeuttaa prosessin vaiheita. Prosessilla on yksi omistaja, joka on siitä vastuussa ja hänellä on yleensä tiedossa, missä vaiheessa prosessi on kunkin asiakkaan kohdalla menossa. Prosessin heikkouksia ovat tietojärjestelmän ongelmat. Jos tietojärjestelmä ei toimi, ei prosessikaan etene. Heikkoutena voi myös pitää tiedonkulun ongelmia. Viranhaltija ei aina ole tavoitettavissa eikä viranhaltija aina tavoita asiakasta. Prosessin uhkatekijä on kunnan resurssit. Jos päivähoitopaikkoja ei ole, ei prosessia voi toteuttaa loppuun asti.

## 5.2 Päivähoitopaikan vastaanottaminen



KUVIO 6. Päivähoitopaikan vastaanottaminen

Prosessin tarkoituksena on tarjota asiakasperheelle heidän tarvitsema palvelu eli hoitopaikka perheen lapselle. Tavoitteena on prosessin yhdenmukaisuus ja sujuvuus kaikissa Asikkalan hoitomuodoissa ja -paikoissa. Prosessin omistajana toimivat kunnan varhaiskasvatuksen esimiehet ja varhaiskasvatustyöntekijät. Asiakkaana ovat päivähoitoa tarvitseva lapsi ja hänen perheensä. Ennen tämän prosessin alkua on jo edellisessä prosessissa selvitetty keskeiset lähtötiedot. Keskeiset lähtötiedot ovat lapsen ikä, palvelun tarpeen alkaminen, erityis- tai vuorohoidon tarve, ja päivähoitopaikka. Päivähoitopaikan vastaanottamisprosessilla on rajapintaa muihin varhaiskasvatuksen prosesseihin, joita ovat päivähoitopaikan hakeminen, päivähoitopaikan myöntäminen, varhaiskasvatuksen, erityisvarhaiskasvatuksen ja esiopetuksen prosessit.

Päivähoitopaikan vastaanottamisprosessi alkaa siitä, kun asiakasperhe saa tiedon hoitopaikasta. Tämän tiedon heille välittää päiväkotiryhmän lastentarhanopettaja tai perhepäivähoitaja. Varhaiskasvatushenkilöstö toivottaa asiakasperheen tervetulleeksi uuteen hoitopaikkaan. Tämä prosessi päättyy siihen, kun lapsen päivähoito alkaa. Tuotoksia ovat lapsen perustietolomake, palvelusuunnitelma sekä varhaiskasvatussuunnitelma.

Laissa sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista sanotaan, että kaikille päivähoidossa oleville lapsille on laadittava henkilökohtainen palvelusuunnitelma. Se tulee laatia yhteisymmärryksessä asiakkaan tai hänen omaisensa kanssa. (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000, 7§.) Asikkalan varhaiskasvatuksen laatuvaatimuksissa mainitaan myös palvelusuunnitelman tekeminen.

Asikkalan varhaiskasvatuksen laatuvaatimusten mukaan jokaiselle päivähoidossa olevalle lapselle laaditaan lapsen varhaiskasvatussuunnitelma yhdessä vanhempien kanssa. Sen tavoitteena on lapsen yksilöllisyyden ja vanhempien näkemysten huomioiminen toiminnan järjestämisessä ja lisäksi sen toteutumista arvioidaan säännöllisesti. Lapsen vasun perusteella koko henkilöstö voi toimia johdonmukaisesti ja lapsen yksilölliset tarpeet tiedostaen. Suunnitelmassa huomioidaan lapsen kokemukset, tämän hetkiset tarpeet ja tulevaisuuden näkymät, lapsen mielenkiinnon kohteet, vahvuudet ja lapsen yksilöllisen tuen ja ohjauksen tarpeet. Jos lapsen hyvinvointiin liittyy ongelmia ja huolen aiheita, ne tuodaan esille mahdollisimman konkreettisina ja niihin haetaan ratkaisua yhdessä vanhempien kanssa. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelmassa sovitaan vanhempien kanssa yhteistyön toimintatavoista. Suunnitelman toteutumista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti sekä henkilöstön kesken että vanhempien kanssa. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 32 – 33.)

Prosessin edellyttämiä resursseja ovat kunnan tarjoamat päivähoitomuodot; joko päiväkotihoito, perhepäivähoito, ryhmäperhepäivähoito tai kolmiperhepäivähoito. Laissa lasten päivähoidosta käsitellään sitä, mitä päivähoito on ja miten päivähoitoa voi järjestää. (Laki lasten päivähoidosta 36/1973, 1§.) Varhaiskasvatuksen erilaiset osaajat ovat tärkeä tämän prosessin resurssitekijä. Prosessi vaatii ammatitaitoisia henkilöstöä ja erityistyötekijöitä. Lailla on määritelty varhaiskasvatuksen ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdot. (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005.) Vuorohoito, erityishoito ja esiopetus vaativat erilaisia resursseja.



Prosessille asetetaan tavoitteet ja prosessin tuotosta ja itse prosessia tarkastellaan eri näkökulmista. Asiakasnäkökulmasta tämän prosessin tavoitteena on paras mahdollinen palvelu, kun asiakas vastaanottaa palvelua. Henkilöstö tuntee prosessin kaikki vaiheet ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa prosessin kehittämiseen. Prosessia voidaan tarkastella myös sen suorituskyvyn näkökulmasta; onko prosessi sujuva ja onko huomioitu tehokkaan työajan käyttö. Menestystekijänä on päivähoitopaikan vastaanottamisprosessin sujuvuus kaikissa varhaiskasvatuksen hoitomuodoissa sekä sen jatkuva kehittäminen ja parantaminen. Asiakastyytyväisyyskyselyillä, suoralla asiakaspalautteella ja prosessin arvioimisella saadaan palautetta, jotta prosessia voidaan parantaa. Asikkalan varhaiskasvatuksen laatuvaatimukset edellyttävät toimivaa ja säännöllisesti toteutuvaa asiakaspalautejärjestelmää.

Päivähoitopaikan vastaanottamisprosessin vahvuutena on sen selkeys ja siihen sitoutuneet työntekijät. Tiedonkulun ongelmat ovat prosessin heikkouksia. Tiedonkulku voi viivästyä, jos asiakkaaseen ei saada yhteyttä. Esimies voi välittää tiedot puutteellisina päivähoitoyksikön ryhmälle tai perhepäivähoitajalle. Myös ryhmän tai perhepäivähoitajan ja asiakkaan välillä voi ilmetä tiedonkulun ongelmia. Tutustumisessa päivähoitopaikkaan voi ilmetä tiedonkulun ongelmia, jos päivähoitopaikan käytännöt ovat epäselvät. Tiedonkulun ongelmat ovat kiinteästi yhteydessä palvelun laatuun. Tämän prosessin heikkoutena on myös henkilöstöresurssin riittävyys. Kun uusi lapsi aloittaa päivähoidon, tulee varata myös työntekijälle riittävästi aikaa tutustua lapseen. Asikkalan kunnan varhaiskasvatuksen laatuvaatimuksissa edellytetään, että perheille järjestetään mahdollisuus tutustua päivähoitopaikkaan. Selkeitä tämän prosessin parantamismahdollisuuksia ovat tiedonkulun parantaminen ja perehdyttämisen kehittäminen. Uhkatekijöitä ovat heikko henkilöstön perehdyttäminen, perustehtävän epäselvyys ja henkilöstön sitoutumattomuus prosessiin.

### 5.3 Kehittämis ehdotukset

Haastattelujen perusteella toivottiin parempaa ja tehokkaampaa tiedotusta päivähoitoon hakemisesta ja päivähoidon eri vaihtoehtoista Asikkalassa. Tärkeää on, että tieto tavoittaisi perheet jo hyvissä ajoin ennen päivähoidon tarvetta. Näin perheille jää riittävästi aikaa miettiä ja tutustua kunnassa oleviin eri vaihtoehtoihin. Perustietopaketti Asikkalan varhaiskasvatuspalveluista voi antaa jo lapsen 3-4-kuukautisneuvolassa.

Asikkalan kunnan Internet -sivuja täytyisi parantaa ja kehittää, koska varhaiskasvatuspalveluista siellä on vain pinnallista tietoa. Internet-sivuja pitäisi kehittää lisäämällä tietoa päivähoitoon hakemisesta ja eri päivähoitomuodoista. Eräs prosessin parantamismahdollisuus voisi olla sähköisen hakemuksen luominen tietojärjestelmään ja kunnan Internet-sivuille, mikä nopeuttaisi hakemuksen käsittelyä. Koska päivähoitomaksut aiheuttavat asiakasperheille paljon miettimistä, voisi varhaiskasvatuksen sähköisen asioinnin sivuille liittää myös päivähoitomaksulasurin.

Päivähoidon hyvään aloitukseen tulisi luoda Asikkalan oma yhteinen käytäntö. Lapsen tutustumisesta ja päivähoidon aloittamisesta tulee myös tehdä prosessikaavio, mikä on työntekijän tukena lapsen aloittaessa päivähoitoa. Prosessikaavio tulee olla täsmällinen ja siihen tulee sisällyttää kaikki asiat, jotka työntekijän tulee muistaa kertoa perheelle. Tällaisia asioita ovat ainakin ryhmän aikuisten esittely, hoitopaikan esittely, ryhmän nimi ja puhelinnumero, lapsen naulakko-, sänky- ja pöytäpaikat, ryhmän käytännöt hoitopäivän alussa ja kotiin lähdetessä. Joku lapsi saattaa tarvita kolme tutustumiskertaa uuteen hoitopaikkaan, kun toiselle saattaa riittää muutaman tunnin tutustuminen. Tutustumisvaiheen tulee olla riittävän pitkä, jotta lapsen turvallinen suhde uuteen aikuiseen ehtii muodostua. Päävastuu tutustumisvaiheen tehtävistä on tarkoituksenmukaista keskittää samalle työntekijälle, ns. omahoitajalle. Järkevällä työvuorosuunnittelulla pystytään helpottamaan lapsen tutustumisvaihetta, kun omahoitajan työajat pyritään järjestämään lapsen tutustumisvaiheeseen sopiviksi. Tutustumisvaiheen jälkeen omahoitaja siirtyy

vähitellen normaaleihin työvuoroihin ja hän on usein paikalla vain osan lapsen päivästä.

Varhaiskasvatuksessa omahoitajuus on keino ylläpitää lapsen ja vanhemman välistä kiintymyssuhdetta. Yhteistyö hoitosuhteen alusta asti lapsen ja perheen kanssa lisää omahoitajan ymmärrystä ja tietoa lapsesta. Omahoitajan ja lapsen välille kehittyy kiintymyssuhde, kun lapsi oppii luottamaan hoitopaikan tuttuun aikuiseseen. (Schulman 2003, 86) Varhaiskasvatuksessa tulisi tukea lapsen ja omahoitajan välisen kiintymissuhteen syntymistä, koska se antaa lapselle turvallisuudentunnetta, mahdollisuuden sosiaalisiin suhteisiin ja leikkiin (Räihä 2004, 133). Lapsen, vanhempien ja kasvattajien välistä vuorovaikutusta voidaan kuvata kolmiolla, mikä viittaa siihen, että vanhempien ja työntekijöiden välinen vuorovaikutussuhde vaikuttaa lapseen, lapsen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutussuhde vaikuttaa vanhempiin sekä lapsen ja vanhempien välinen vuorovaikutussuhde vaikuttaa työntekijöihin. (Koivunen 2009, 156.)

Hyvän päivähoiton aloitukseen liittyy aloituskeskustelu vanhempien kanssa, jossa luodaan pohjaa kasvatuskumppanuudelle, joka elementit ovat kuuleminen, kunnioitus, luottamus ja dialogi. Henkilöstön valmiuksien lisääminen aloituskeskustelun käymiseen kouluttautumalla voisi olla kehittämistoimenpide.

Työntekijöiden ryhmähaastattelussa myös nousi esille aloituskeskustelun merkitys. Kaskela ja Kekkonen pureutuvat aloituskeskustelun tärkeyteen kirjassaan Kasvatuskumppanuus kannattelee lasta. Ennen päivähoiton aloitusta voidaan pitää keskustelu, jossa vanhemmilla ja työntekijöillä on mahdollisuus pohtia päivähoiton aloitukseen liittyviä asioita. Vanhemmat voivat kertoa lapsestaan, hänen tavoistaan ja tottumuksistaan, jotta lapsen yksilöllinen huomioiminen päivähoitossa olisi mahdollista. Keskustelun yhtenä tavoitteena on, että työntekijä auttaa vanhempia valmistamaan lasta päivähoiton aloitukseen ja päiväkotiin tuloon. (Kaskela & Kekkonen 2006, 41 – 42.) Varhaiskasvatuksen työntekijät tarvitsevat työssään sekä omaa että vanhempien asiantuntijuutta. Työntekijällä on asiantuntijuutta, joka liittyy yleisellä tasolla kasvatukseen, lapsen kasvuun ja kehitykseen sekä mahdollisesti myös erityisvaikeuksiin. Vanhempien asiantuntijuus on yksilö-

kohtaista ja se kohdistuu omaan lapseen. Vain vanhemmilla on tieto lapsen historiasta, luonteesta, tavoista, tottumuksista, perheen kulttuurista, arjen elämästä, kodin kasvatuskäytännöistä, lapsen elämänpiiristä sekä lapsen suhteesta kavereihin ja sukulaisiin. Vanhempien oma arvio lapsen kehityksestä ja millaiset kasvatusmenetelmät lapselle soveltuvat ovat myös tärkeitä tietoja. Hoitosuhteen alkutaipaleella näiden asioiden tärkeys korostuu. (Koivunen 2009, 156.)

Varhaiskasvatus henkilöstön ammatillisuus koostuu monista eri tekijöistä, kuten koulutuksesta, kokemuksesta, osaamisesta, asenteesta ja itsetuntemuksesta. Kun vuorovaikutusosaamista kehitetään ammatillinen osaaminen eli asiantuntijuus lisääntyy. Se tarkoittaa laatua lasten varhaiskasvatussuunnitelman toteuttamisessa. Varhaiskasvatushenkilöstön ammatillisuutta voidaan nostaa erilaisilla täydennyskoulutuksilla. Koulutuksen tulee olla sellaista mihin henkilöstö sitoutuu ja sen on oltava ammatillisesti haastavaa ja tarpeellista. Kasvatuskumppanuus ja vuorovaikutuskoulutus voisivat kehittää henkilöstön ammatillisuutta asiakaslähtöisempään suuntaan. Sosiaalihuoltolakiin (710/1982) on lisätty täydennyskoulutusta koskeva 53 pykälä, jossa sanotaan, että kunnan tulee huolehtia siitä, että sosiaalihuollon henkilöstö peruskoulutuksen pituudesta, työn vaativuudesta ja toimenkuvasta riippuen osallistuu sille järjestettyyn täydennyskoulutukseen. Valtioneuvoston periaatepäätöksessä täydennyskoulutuksen määräksi arvioitiin keskimäärin 3-10 päivää vuodessa henkilöä kohti. (Sosiaalihuoltolaki 710/1982.)

## 6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut tehdä prosessikuvaukset Asikkalan varhaiskasvatuksen käyttöön. Kuvattaviksi prosesseiksi valittiin päivähoitoon hakemisen ja päivähoitopaikan myöntämisen prosessi sekä päivähoidon aloituksen prosessi. Prosessien kuvaamisen ja avaamisen lisäksi opinnäytetyössä arvioitiin prosessien toimivuutta BIKVA -menetelmän avulla. Opinnäytetyössä saavutettiin sille asetettu tavoite. Sovitut prosessit kuvattiin ja arvioitiin

Kuvauksilla pyrittiin tekemään prosessit näkyviksi, jolloin ne hyödyttävät johtamista, helpottavat strategian jalkautumista sekä selkeyttävät vastuun jakamista varhaiskasvatuksessa. Kuvausten tarkoitus oli myös selkiyttää toimintaa varhaiskasvatuksen työntekijöille. Tämä opinnäytetyö sisältää kehittämishankkeen, jonka tarkoituksena oli varhaiskasvatuksen laadun parantaminen Asikkalan varhaiskasvatuksessa. Kehittämishankkeen osana suoritettu arviointi tuotti kehittämiskehdotuksia, joiden pohjalta toimintaa varhaiskasvatuksessa on tarkoitus kehittää. Arviointiin osallistui varhaiskasvatuksen asiakkaita, työntekijöitä sekä johdon edustajia.

Asiakasperheiden haastattelujen pohjalta nousi prosessien toimivuuteen liittyviä teemoja, päivähoitopaikan hakemiseen liittyvä tehokkaampi tiedotus. Tiedotuksessa koettiin olevan puutteita varsinkin eri päivähoitomuotojen ja vaihtoehtojen valinnan suhteen. Informaatiota kaivattiin lisää myös päivähoidon hakuaikoihin liittyen. Erityisesti varhaiskasvatuksen Internet-sivuille haluttiin lisää tietoa ja toivottiin myös kirjallista infopakettia.

Asiakkaat nostivat esiin myös päivähoidon hyvän aloituksen teeman. Aloituskeskustelun merkitys nähtiin tärkeänä samoin kuin ensimmäinen kohtaaminen uudessa päivähoitopaikassa. Asiakkaiden mukaan luottamus koko päivähoitopaikkaa kohtaan syntyy näissä tilanteissa. Jatkossa on tärkeää, että työntekijät tiedostavat ensimmäisen tapaamisen merkityksen kasvatuskumppanuuden syntymisen kannalta. Kasvatuskumppanuuskoulutus henkilöstölle olisi eräs mahdollisuus kehittää päivähoidon aloituksen prosessia. Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos (THL) järjes-

tää ja koordinoi kasvatuskumppanuuden kouluttajakoulutuksia. Kouluttajakoulutuksia toteutetaan yhteistyössä kuntien, seurakuntien, kehittämishankkeiden, osaamiskeskusten ja kehittämisyksiköiden kanssa. Koulutuksia pyritään järjestämään myös kohdennetusti kuntien omien tarpeiden mukaan.

Varhaiskasvatuksen henkilöstön haastatteluista nousi esiin samoja teemoja, kuin asiakkaiden haastatteluista. Haastatellut työntekijät tuntuivat tiedostavan oman roolinsa merkityksen lapsen hyvän päivähoidon aloituksessa. Työntekijät korostivat aikuisen aitoa kiinnostusta lasta kohtaan eräänä vanhempien luottamusta herättävänä tekijänä. Samoin tärkeänä pidettiin työyhteisön hyvää henkeä ja ilmapiiriä asiana, joka heijastuu asiakkaisiin luottamusta lisäten.

Johdon haastattelukysymykset oli laadittu ensimmäisen ja toisen ryhmähaastattelun perusteella. Haastateltavat esittivät päivähoidon infolehtisen lähettämistä jo sijoituspäätöksen mukana ja yhteistyön tiivistämistä neuvolan kanssa. Johtajien mielestä hoidon aloitusprosessi tulee ottaa käyttöön koko varhaiskasvatuksen kentässä. Haastattelussa nähtiin tärkeänä henkilökunnan täydennyskoulutus ja muistutettiin, että työntekijät ovat asiakaspalvelutehtävässä. Johdon haastattelun tuloksena ei noussut sellaisia kehitysehdotuksia, joita ei olisi jo aikaisemmissa haastatteluissa tullut esiin. Tärkeää oli kuitenkin se, että aikaisemmissa haastatteluissa nousseet teemat tulivat johdon edustajien tietoon ja niistä keskusteltiin.

Tässä opinnäytetyössä on haluttu korostaa asiakaslähtöisyyden merkitystä varhaiskasvatuksen laadun kehittämisen kannalta. Varhaiskasvatuksen organisaatioissa tulisi tiedostaa asiakkaiden tarpeet ja niissä tapahtuvat muutokset. BIKVA -mallin valinta kehittämishankkeen arviointimenetelmäksi valikoitui juuri asiakaslähtöisyytensä vuoksi. BIKVA -mallin tavoitteena on ottaa asiakkaat mukaan arviointiin. Asiakkaan rooli on keskeinen ja toimintaa kehitetään arvioinnista saadun palautteen pohjalta. BIKVA -malli soveltuu tähän arviointiin hyvin, koska asiakkaan kokemukset ovat käytännön kehittämistyön perustaksi. Varhaiskasvatuksen perustehtävä perustuu asiakkaan tarvitseman palvelun tuottamiseen ja sen organisaatiot ovat olemassa perustehtävän suorittamista varten asiakkaan näkökulma huomioon ottaen. Varhaiskasvatuksen asiakkaana on koko perhe. Vanhempien lisäksi myös

lapsen näkökulma tulisi ottaa huomioon. Tämän opinnäytetyön arvioinnissa ei lapsia haastateltu, mutta Asikkalan kunnan varhaiskasvatuksessa käytössä olevassa TAK -arvioinnissa myös lapset osallistuvat arviointiin.

Asiakaslähtöisyyteen varhaiskasvatuksessa kuuluu olennaisena osana kasvatuskumppanuus. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2005) mukaan kasvatuskumppanuus on vanhempien ja henkilöstön tietoista sitoutumista yhdessä toimimiseen lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukemiseksi. Kasvatuskumppanuuden lähtökohtana on luottamus ja avoin vuorovaikutus. Näitä samoja asioita nousi esiin opinnäytetyön BIKVA -arvioinnissa sekä asiakkaiden että työntekijöiden haastatteluvastauksissa. Kasvatuskumppanuudessa yhteistyö rakentuu yhdistämällä sekä varhaiskasvatuksen henkilökunnan asiantuntijuus. Tämä asiantuntijuus perustuu tasavertaiseen suhteeseen sekä toisaalta palvelujen tarjoamisen sopimuksellisuuteen. Vanhempien näkemysten huomioonottaminen ja yhteisen linjan löytäminen on kasvatuskumppanuudessa tärkeää.

Tämä opinnäytetyö ei sisällä varsinaista tutkimusta vaan kehittämishankkeen, jonka tavoitteena on varhaiskasvatuksen laadun parantaminen ottamalla asiakkaat mukaan arviointiin. Tutkimusongelmaa ei ollut määritelty vaan tavoitteena oli varhaiskasvatuksen prosessien kuvaaminen sekä arviointi. Opinnäytetyön tekijät ovat itse Asikkalan varhaiskasvatuksen työntekijöitä, jolla on voinut olla vaikutusta BIKVA -arvioinnin haastatteluissa. Mahdollisesti tämä on voinut vaikuttaa haastatteluihin. Ulkopuolinen haastattelija olisi voinut tuoda esiin erilaisia näkökulmia. Kysymysten asettelua olisi pitänyt suunnitella ja valmistella paremmin, jotta olisi saatu luotettavampia tuloksia. BIKVA-haastattelu olisi voinut lähteä liikkeelle asiakkaiden kokemuksista ilman valmiita kysymyksiä. Mahdollisesti tällainen lähestymistapa olisi tuonut esiin toisenlaisia teemoja. Asiakasperheiden haastattelussa syntyi paljon keskustelua ja ajoittain haastattelijat joutuivat rajaamaan keskustelua.

Arvioinnin tuloksena saatiin arvokasta tietoa asiakkaiden ja työntekijöiden kokemuksista varsinkin päivähoidon aloitusprosessista. Päivähoitoon hakemisen ja päivähoitopaikan myöntämisen prosessin arvioiminen oli vähemmän merkityksel-

linen haastatteluvastausten perusteella. Vastausten perusteella prosessi toimii jo nyt melko hyvin.

Haastatteluiden osallistuneiden otos oli suppea, kuusi asiakasta ja kuusi varhaiskasvatuksen työntekijää. Lisäksi haastateltiin kahta varhaiskasvatuksen johdon edustajaa. Arvioinnin luotettavuuteen otoksen pienuus on voinut vaikuttaa siten, että mahdollisia kehittämis ehdotuksia olisi voinut tulla useampia, jos otos olisi ollut laajempi. Toisaalta kuitenkin BIKVA -menetelmän mukaista arviointikustelua olisi ollut vaikea saada toimimaan isomman ryhmän kanssa. Mikäli otos olisi ollut isompi, olisi pitänyt käyttää jotakin toista arviointimenetelmää. Asiakkaiden ja työntekijöiden haastattelujen järjestäminen sujui helposti. Haastateltavat olivat motivoituneita osallistumaan arviointiin. Johdon haastattelun järjestämisessä oli vaikeuksia poissaolojen ja kiireisten aikataulujen vuoksi. Kolmas BIKVA -arviointi suoritettiin lyhyellä varoitusajalla ja suunniteltua lyhyempänä, jonka vuoksi haastattelu saattoi jäädä pinnallisemmaksi, kuin asiakkaiden ja työntekijöiden haastattelut. Lyhyen varoitusajan vuoksi kolmannen vaiheen haastattelussa ei käytetty sanelulaitetta, siksi lainauksia ei ole käytetty analyysivaiheessa. BIKVA -malliin kuuluva päättäjien haastattelu jäi valitettavasti tekemättä ajan puutteen vuoksi.

Opinnäytetyössä kuvattiin nykyiset prosessit ja varhaiskasvatuksen toiminnan on tarkoitus olla prosessikuvauksien mukaista. Varsinkin päivähoidon vastaanottamisen prosessikuvauksen tulisi yhdenmukaistaa päivähoidon aloitusta kaikissa päivähoitopaikoissa. Näissä arviointihaastatteluissa esiin nousseita kehittämis ehdotuksia tulee hyödyntää Asikkalan varhaiskasvatuksen laadun parantamiseksi.

Asikkalan varhaiskasvatuksen muita prosesseja on tarkoituksenmukaista ja tärkeää kuvata ja arvioida ja samalla saada tietoa niiden toimivuudesta. Kunta on varhaiskasvatuspalveluiden tarjoajana velvollinen huolehtimaan palvelujen laadusta jatkuvalla arvioinnilla ja palvelujen kehittämisellä asiakkaiden tarpeiden osoittamaan suuntaan. Prosessikuvausten avulla toimintaa tehdään näkyväksi ja yhdenmukaistetaan varhaiskasvatuksen eri yksiköissä. Resurssien kannalta prosessien kuvaaminen mahdollisesti osoittaa prosessin heikkoudet. Prosesseja kehittämällä voidaan toimintaa tehostaa karsimalla turhia vaiheita ja kohdentamalla resursseja



oikeanlaiseen toimintaan. Tämä opinnäytetyö toimii prosessien kuvaamisen lähtökohtana Asikkalan varhaiskasvatuksessa, josta muiden olemassa olevien prosessien kuvaamista voidaan lähteä jatkamaan. Prosessikuvauksen hyötynä on lisäksi rajapintojen selkeytyminen. Se on hyvä työkalu uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja jatkuvassa varhaiskasvatustyön kehittämisessä.

Opinnäytetyö esitellään koko varhaiskasvatushenkilöstölle ja heidät perehdytetään prosessiajatteluun. Prosessikuvausten esitleminen voisi olla osa koko varhaiskasvatushenkilöstön yhteistä koulutuspäivää. Tarkoituksena on, että varhaiskasvatuksen prosessien kuvaus jatkuu Asikkalassa. Opinnäytetyö ja kehittämishanke viedään tiedoksi poliittisille päättäjille.

Asiakkaiden tuomat teemat eivät antaneet varsinaisesti uutta tietoa, mutta ne ovat arvokkaita ja tärkeitä asioita arjen perustehtävässä sekä esimiestyössä. Konkreettinen muutos päivähoitopaikan vastaanottaminen -prosessiin on, että perhepäivähoidaja tai ryhmän lastentarhanopettaja ottaa yhteyden perheeseen toivottaakseen heidät tervetulleeksi päivähoitoon. Tämä muutos prosessiin tehtiin johdon haastattelun yhteydessä.

Opinnäytetyön myötä tekijöille on muodostunut kuva kaiken toiminnan prosessimaisuudesta. Prosessit liitetään usein työhön, joka tuottaa jonkin konkreettisen tuotteen. Kuitenkin myös varhaiskasvatuksessa työ tehdään prosesseina, jonka tuotteina ovat erilaiset palvelut. Opinnäytetyöntekijöille selkeytyi se, että varhaiskasvatuksen palvelujen toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä asiakkaan mielipiteellä tulee olla merkitystä. Jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen tärkeys on korostunut tekijöille tässä opinnäytetyöprosessissa. Ilman arviointia varhaiskasvatuksen laatua ei voi kehittää.

## LÄHTEET

Alasuutari, M. 2010. Suunniteltu lapsuus. Keskustelut lapsen varhaiskasvatuksesta päivähoidossa. Tampere: Vastapaino.

Asetus lasten päivähoidosta 239/1973

Borg, P, Högnabba, S. Kilponen, M-R. Kopisto, K. Korteniemi, P. Paananen ja I. Pietilä, N. 2008. Arviointi työtavaksi –kokemuksia asiakasatyön arvioinnin kehittämistä. Helsingin sosiaalivirastossa. Helsinki.

Dahlberg G., Moss P., Pence A. 2007. Beyond quality in early childhood education and care. Languages of evaluation. London: Routledge.

Hautamäki A. Emergent trends in early childhood education: towards an ecological and psychohistorical analysis of quality. 2000. University of Helsinki: Nykypaino.

Heikka, J., Hujala, E. ja Turja, L. 2009. Arvioinnista opiksi. Havainnointi, arviointi ja suunnittelu varhaispedagogiikassa. Vantaa: Printel Oy.

Hirvelä, S-M, 2010. Pedagoginen johtajuus päiväkodin johtajien ja lastentarhanopettajien silmin. Pro Gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö.

Holkeri-Rinkinen L. Aikuinen ja lapsi vuorovaikutusta rakentamassa. Diskursiianalyttinen tutkimus päiväkodin arjesta 2009. Acta Universitatis Tampensis 1407. Tampere: University press.

Högnabba, S. 2007. Asiakkaan ääntä etsimässä. Kahdeksan BIKVA menetelmää käyttäneen hankkeen meta-arviointi. Helsingin Yliopisto, Koulutus- ja kehittämisskeskus PALMENIA.

Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila, S. ja Nivala, V. 2007. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Hyvinkää: Edufin.

Hujala, E., Parrila, S., Lindberg, P., Nivala, V., Tauriainen, L., Vartiainen, P. 1999. Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulun yliopisto. Varhaiskasvatuskeskus. Oulun yliopistopaino.

Hujala, E. & Turja, L. 2011. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Juva: PS -kustannus.

Idänpää - Heikkilä, U., Outinen, M., Nordblad, A., Päivärinta, E. & Mäkelä, M. 2000. Laatukriteerit. Suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille. Helsinki: Stakesin monistamo.

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008-03-28.

Karila, K., Kinos, J. & Virtanen, J. (toim.) 2001. Varhaiskasvatuksen teoriasuunnauksia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kaskela, M. & Kekkonen M. 2006. Kasvatuskumppanuus kannattelee lasta – Opas varhaiskasvatuksen kehittämiseen. Oppaita 63. Helsinki: Stakes.

Kaskela, M. & Kronqvist, E-L. 2007. Niin ainutlaatuinen. Näkökulmia lapsen yksilölliseen varhaiskasvatussuunnitelmaan. Stakes. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Kiesiläinen, L. 2004. Vuorovaikutusvastuu. ammatilliset vuorovaikutustaidot kasvatusyhteisöissä. Arator Oy. Tallinna: KirjapainoPakett.

Koivunen, P-L.2009. Hyvä päivähoito. Jyväskylä: PS-kustannus

Kronqvist, E-L. ja Jokimies, J. 2008. Vanhemmat varhaiskasvatuksen laadun arvioijina. Stakes. Helsinki: Valopaino Oy.

Krogstrup, H. 2004. Asiakaslähtöinen arviointi, Bikva-malli. Hyvät käytännöt, Menetelmä – käsikirja. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES.

Kupila, P.(toim.) 2004. Arvioidaan yhdessä. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Espoo: Redfina.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Redfina Oy.

Laki kunnallisesta viranhaltijasta 2003/304.

Laki lasten päivähoidosta 36/1973.

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 734/1992.

Lastensuojelulaki 417/2007.

Lumijärvi, I., Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.

Lundàn, A. Kutsu dialogisuuteen. Diskurssianalyttinen tapaustutkimus kasvattajan ja lapsen haasteellisesta vuorovaikutuksesta päiväkodissa 2009. Acta Universitatis Tampereensis 1463. Tampere: Tampere Universitypress.

Mattila, K-P. 2011. Lapsen vahvistava kohtaaminen. Juva: Bookwell.

Mattila S. 2006. Prosessien kuvaaminen julkishallinnollisissa organisaatioissa. Kuopio: QL Laatu toiminta Oy.

Mikkola, P. & Nivalainen, K. 2011. Lapselle hyvä päivä tänään. Saarijärvi: Peda-tieto.

Nummenmaa. AR. 2004. Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaiku-tusta. Varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja ohjauksen kehittämishankkeen jul-kaisu. Helsinki: STM.

Parrila, S. 2002. Perhepäivähoito osana suomalaista päivähoitojärjestelmää. Nä-kökulmia perhepäivähoidon laatuun ja sen kehittämiseen. Väitöskirja. Oulu. Kas-vatustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto.

Pokki, S. 2005. Erinomainen varhaiskasvatus, laadunhallinnan välineet. Helsinki: Otamedia

Rostila, I. 2001. Tavoitelähtöinen sosiaalityö. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Räihä, H. 2004. Perheen vuorovaikutus ja lapsen kehitys. Teoksessa Keskinen, S. & Virjonen, H. (toim.) Vanhemmuuden ja lapsen kasvun tukeminen päivähoidossa. Helsinki: Tammi.

Schulman, M. 2003. Pikkulapsihavainnointi päiväkodissa. Teoksessa Niemelä, P., Siltala, P. & Tamminen, T. Äidin ja vauvan varhainen vuorovaikutus. Helsinki: WSOY.

SFS-ISO 8402 (1988) *Laatusanasto*. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.

Sosiaalihuoltolaki 710/1982.

Taipale, Maria-Elina, 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi - Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Acta Univesitatis Tamperensis 1033. Tampere University Press.

Tauriainen, L. 2000. Kohti yhteistä laatua; henkilökunnan, vanhempien ja lasten laatukäsitykset päiväkodin integroidussa erityisryhmässä. Jyväskylän yliopisto. Lievestuore: ER-Paino Ky.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2005. STAKES. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

Virtanen, P. 2007. Arviointi, Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

## **PROSESSIN 1 PERUSTIEDOT**

### **Prosessin nimi:**

- Päivähoitoon hakeminen ja päivähoitopaikan myöntäminen

### **Prosessin tarkoitus:**

- Asiakkaan tarvitseman palvelun tarjoaminen päivähoitolain ja –asetuksen mukaisesti

### **Prosessin tavoite:**

- Vastata asiakkaan tarvitsemaan palvelutarpeeseen myöntämällä päivähoitopaikka

### **Prosessin omistaja:**

- Viranhaltija (päiväkodin johtaja)

### **Prosessin asiakkaat:**

- Asikkalan kunnan lapsiperheet. Toiset kunnat (ostopalvelusopimukset)

### **Prosessin käyttämät keskeiset lähtötiedot:**

- Asiakkaan yhteydenotto.
- Hakemuksen saapuminen kuntaan
- Palvelutarpeen selvittäminen
- Lapsen ikä
- Hoidon toivottu aloituspäivämäärä
- Subjektiivinen oikeus

### **Prosessin tuotokset:**

- Päivähoitopaikan myöntäminen.
- Päivähoitoon sijoittaminen
- Päivähoitohakemus
- Sijoituspäätös
- Maksupäätös

### **Prosessin keskeiset toimijat:**

- Katso prosessikaavio

### **Mistä prosessi alkaa:**

- Asiakkaan yhteydenotto

**Mihin prosessi päättyy:**

- Sijoitus ja maksupäätös

**Prosessin menestystekijät:**

- Hoitopaikan myöntäminen lain määrittelemässä ajassa

**Prosessin mittarit:**

- Palvelun tarpeeseen vastaaminen lain määrittelemässä ajassa.
- Asiakastyytyväisyys

**Prosessin rajapinnat muihin prosesseihin:**

- Päivähoidon aloitusprosessi.
- Esiopetuksen prosessi



## PROSESSIN 1 PERUSTIETOJEN KARTOITUSLOMAKE

1. Prosessin nimi ja tarkoitus (=miksi prosessi on olemassa)	Päivähoitoon hakeminen ja päivähoitopaikan myöntäminen
2. Prosessin omistaja Vastaa, ohjaa sekä voi muuttaa ja kehittää prosessia	Varhaiskasvatuksen viranhaltija (päiväkodin johtaja)
3. Prosessin lähtötiedot (syötteen)  Millaisten tietojen varassa prosessi käynnistyy? Tarkastele lähtötietoja mahdollisimman laaja-alaisesti	Asiakkaan yhteydenotto Hakemuksen saapuminen kuntaan Hoidon tarpeen selvittäminen (vuorohoito, osapäivähoito, kokopäivähoito, lastensuojelun asiakkuus, terveydenhuollon suositukset ja lausunnot, erityishoidon tarve) Lapsen ikä Hoidon toivottu aloitus päivämäärä Subjekttiivinen oikeus
4. Koko prosessin edellyttämät erilaiset resurssit, esim  Henkilöstö Välineet ja laitteet Järjestelmät Tilat ja materiaalit, jne	Päivähoitotoimisto <ul style="list-style-type: none"> <li>Varhaiskasvatuksen viranhaltija</li> <li>Sivistystoimen palvelusihteeri</li> </ul> Pro Consona-päivähoito-ohjelma
5. Prosessin asiakkaat ja muut toimijat  Ulkoiset asiakkaat Sisäiset toimijat Sidosryhmät Viranomaiset jne	Asikkalan kunnan lapsiperheet Päivähoitopäällikkö Päiväkotien johtajat Vastaava lastentarhanopettaja Terveystieteiden Sosiaalitoimi
6. Mistä prosessi alkaa  Ensimmäinen vaihe, ensimmäinen konkreettinen tekeminen	Asiakkaan yhteydenotto
7. Mihin prosessi päättyy Viimeinen vaihe, viimeinen konkreettinen tekeminen	Sijoitus- ja maksupäätös

<p>8. Koko prosessin tuotokset ulkoiselle tai sisäiselle asiakkaalle</p> <p>Tuote Palvelu Dokumentit Data yms.</p>	<p>Päivähoitopaikan myöntäminen Päivähoitoon sijoittaminen (päiväkoti, perhepäivähoito) Päivähoitohakemus Sijoituspäätös Asiakkaan tulotiedot Maksupäätös</p>
<p>9. Koko prosessin <b>tavoitteet</b> ja <b>prosessin sekä sen tuotosten mittarit</b> tarkasteltuna seuraavista näkökulmista:</p> <p>Asiakasnäkökulma Henkilöstönäkökulma Prosessin suorituskyky näkökulma Talousnäkökulma</p> <p>Missä pitää ehdottomasti onnistua? (Prosessin alustavat menestystekijät, jotka täsmentyvät prosessin vaiheiden kriittisten kohtien löydyttyä)?</p>	<p><b>Asiakasnäkökulma:</b> hoitopaikan saaminen määräajassa</p> <p><b>Henkilöstönäkökulma:</b> asiakas saa tarvitsemansa palvelun määräajassa</p> <p><b>Prosessin suorituskyvyn näkökulma:</b> lakisääteinen aika päivähoitopaikan myöntämiselle 2 viikkoa tai 4 kuukautta</p> <p><b>Talousnäkökulma:</b> kunnan resurssit, hoitopaikkojen kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen</p> <p><b>Menestystekijät:</b> hoitopaikan myöntäminen lain määrittelemässä ajassa</p>
<p>10. Prosessin arviointitapa ja palautteen hankintatapa sekä tulosten käsittelytapa prosessin parantamiseksi.</p>	<p>Asiakastytytyväisyyskyselyt Prosessin arviointi Suora asiakaspalaute</p>

## PROSESSIN 1 SELITYSLEHTI

## Prosessin vaiheet

Vaihe/Tehtävä	Kuka/ketkä	Kriittiset tekijät	Menetelmät, työohjeet, lomakkeet, laitteet, tietojärjestelmät jne. ohjaus ja valvonta	Tietojen hallinta Input-tiedot	Tietojen hallinta Output-tiedot
Ottaa yhteyden viranhaltijaan	Asiakas	Asiakas ei tavoita viranhaltijaa tai ei saa tarvitsemaansa tietoa	Hakemus lähetetään postitse, tulostetaan internetistä, haetaan toimistosta tai päiväkodista	Miten päivähoitopaikkaa haetaan?	
Ohjaa ja opastaa asiakasta.	Viranhaltija	Ongelmat viranhaltijan ja asiakkaan kommunikoinnissa.		Perustieto varhaiskasvatuksen palveluista. Tieto päivähoitolain ja -asetuksen sisällöstä.	Sähköpostiviesti, puhelu.
Ottaa yhteyden asiakkaaseen (ja viranhaltijaan)	Sosiaalitoimi tai terveydenhuolto	Asiakas ei tunne tarvitsevaansa palvelua.	Yhteistyöpalaverit	Lastensuojelulaki. Tieto lapsen normaalista kehityksestä. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista.	Palaverimuistio, lausunto, suositus.
Täyttää ja palauttaa hakemuksen	Asiakas	Ei osaa täyttää hakemusta.	Asiakkaan täyttämä päivähoitohakemus	Miten päivähoitohakemus täytetään?	Täytetty päivähoitohakemus.

Vastaanottaa ja käsittelee hakemuksen	Viranhaltija	Epäselvästi tai puutteellisesti täytetty hakemus.	Tallennettu hakemus Pro Consonaan.	Tietojärjestelmän hallinta.	Tallennettu hakemus Pro Consonaan.
Selvittää palveluntarpeen	Viranhaltija	Haluttua palvelua ei voida tarjota.	Subjektiiivinen päivähoito-oikeus.	Tieto vapaista päivähoitopaikoista.	
Myöntää päivähoitopaikan	Viranhaltija	Tietojärjestelmä ei toimi.	Sijoituspäätös Pro Consonasta	Tietojärjestelmän hallinta.	Sijoituspäätös Pro Consonasta
Vastaanottaa tiedon uudesta hoitolapsesta	Päivähoitoyksikkö	Yksikön paikat täynnä. Yksikkö ei ole sopiva lapselle.	Tiedot lapsesta Pro Consonan päiväkirjalle.	Uuden hoitolapsen tiedot.	
Vastaanottaa päivähoitopaikan	Asiakas	Hoitopaikka ei ole toivomuksen mukainen.	Sijoituspäätös Pro Consonasta.		Sijoituspäätös Pro Consonasta

## PROSESSIN 1 ARVIOINTILOMAKE

1. Prosessin nimi ja omistaja <b>Päivähoitoon hakeminen ja päivähoitopaikan myöntäminen / Varhaiskasvatuksen viranhaltija</b>	
2. Arvioi prosessin tavoitteet  – onko otettu huomioon strategian vaatimukset? – onko otettu huomioon viranomaisvaatimukset? – onko otettu huomioon asiakastarpeet?	-päivähoitolaki ja –asetus sekä laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista on huomioitu - asiakastarpeet huomioitu kunnan/ varhaiskasvatuksen resurssien mukaan
3. Arvioi prosessin kuvaus (kansilehti, prosessikaavio, selityslehti )  – toimitaanko kuvauksen mukaisesti? – ovatko kriittiset vaiheet oikein määritelty? – onko prosessivaiheiden ohjeistus riittävä? – tukevatko tietojärjestelmät prosessin vaiheen toteuttamista?	- päivähoitoon hakeminen ja päivähoitopaikan myöntäminen tapahtuu prosessin mukaisesti - kriittiset vaiheet määritelty käytännön kokemuksen perusteella - tietojärjestelmä (Pro Consona) on suunniteltu tukemaan prosessin vaiheiden toteuttamista - tietojärjestelmää päivitetään säännöllisesti
4. Arvioi prosessin mittarit  – mitataanko oikeita asioita? – kytkeytyvätkö mittarit prosessin tavoitteisiin ja menestystekijöihin? – saadaanko valittujen mittareiden avulla tietoa siitä, miten on onnistuttu asiakkaan, oman henkilöstön, prosessin suorituskyvyn ja talouden näkökulmista katsottuna?	- päivähoitopaikan hakemiselle/myöntämiselle lakisääteinen määräaika → asiakas saa paikan → viranhaltijan mahdollisuus myöntää paikka määräajassa (resurssit) - lain toteuttaminen = menestystekijä - kunnan resurssit : kysyntä-tarjonta
5. Arvioi prosessin edellyttämät erilaiset resurssit  – henkilöstö – välineet ja laitteet – järjestelmät – tilat ja materiaalit, jne	- viranhaltijan tehtäväkuva → riittääkö päiväkodin johtajan tehtävistä aikaresurssia prosessin toteuttamiseen? - välineet ja laitteet mahdollistavat prosessin toteuttamisen - tietojärjestelmä suunniteltu tukemaan prosessin vaiheiden toteuttamista - tilat ja materiaalit ovat prosessin toteuttamisen kannalta kunnossa

<p>6. Arvioi prosessin omistajuus ja toimijat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– onko oikein määritelty?</li> <li>– ovatko valta- ja vastuumääritykset selkeät?</li> <li>– ovatko valta- ja vastuumäärittelyt dokumentoitu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tällä hetkellä prosessista vastaa päiväkodin johtaja = prosessin omistaja</li> <li>- päivähoitopäällikkö delegoinut tehtävän sivistyslautakunnan delegointiohjeen mukaisesti</li> <li>- käytännön vastuu päiväkodin johtajalla</li> </ul>
<p>7. Arvioi tuotetut tulostiedot, dokumentit ja niiden hyödyntäminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pro Consona- tietojärjestelmän raporttitiedot käytettävissä</li> <li>- raportteja hyödynnetään esimerkiksi toiminnan suunnittelussa, kustannuslaskennassa</li> </ul>
<p>8. Arvioi prosessin ohjaus, arviointimenettelyt, parantamistoimenpiteet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prosessia pitäisi arvioida säännöllisillä asiakastytyväisyyskyselyillä</li> <li>- suora asiakaspalautetta saadaan</li> <li>- prosessia tulisi jatkuvasti kehittää palautteen perusteella</li> </ul>

### Arvioinnin yhteenveto

<p>Prosessin vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prosessin selkeys</li> <li>- yksi omistaja, joka vastaa prosessista</li> </ul>	<p>Prosessin heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tietojärjestelmän ongelmat → prosessi ei etene, jos tietojärjestelmä ei toimi</li> <li>- virheiden mahdollisuus esim. väärin määritelty hoitomaksu</li> <li>- tiedonkulun ongelmat</li> </ul>
<p>Prosessin parantamismahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sähköinen hakemus nopeuttaisi prosessia</li> <li>- prosessin omistajan vaihtaminen → tehtäväkuvan muutos</li> </ul>	<p>Prosessin uhkatekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- päivähoitopaikkojen riittämättömyys → prosessia ei voi toteuttaa loppuun asti jos ei päivähoitopaikkoja ole</li> </ul>

## **PROSESSIN 2 PERUSTIEDOT**

### **Prosessin nimi:**

- Päivähoitopaikan vastaanottaminen

### **Prosessin tarkoitus:**

- Asiakas saa tarvitsemansa palvelun (= päivähoitopaikka)

### **Prosessin tavoite:**

- Prosessin yhdenmukaisuus ja sujuvuus kaikissa hoitopaikoissa ja –muodoissa

### **Prosessin omistaja:**

- Kunnan päivähoidon esimiehet ja työntekijät

### **Prosessin asiakkaat:**

- Lapsi ja perhe

### **Prosessin käyttämät keskeiset lähtötiedot:**

- Selvitetty palvelun tarve (aloitusaika, vuorohoito)
- Lapsen ikä
- Mikä lapsiryhmä suunniteltu lapselle

### **Prosessin tuotokset:**

- Päivähoitoon tutustuminen
- Päivähoitopalvelun alkaminen
- Perustietolomake
- Palvelusuunnitelma
- Varhaiskasvatuksen suunnitelma

### **Prosessin keskeiset toimijat:**

- Katso prosessikaavio

### **Mistä prosessi alkaa:**

- Asiakas saa tiedon päivähoitopaikasta

### **Mihin prosessi päättyy:**

- Päivähoito alkaa

**Prosessin menestystekijät:**

- Prosessi vastaa asiakkaan tarpeita
- Prosessin sujuvuus
- Prosessin laatu

**Prosessin mittarit:**

- Asiakastyytyväisyys

**Prosessin rajapinnat muihin prosesseihin:**

- Päivähoitopaikan hakeminen
- Päivähoitopaikan myöntäminen
- Varhaiskasvatuksen prosessi
- Esiopetuksen prosessi

## PROSESSIN 2 PERUSTIETOJEN KARTOITUSLOMAKE

1. Prosessin nimi ja tarkoitus (=miksi prosessi on olemassa)	Päivähoitopaikan vastaanottaminen.
2. Prosessin omistaja Vastaa, ohjaa sekä voi muuttaa ja kehittää prosessia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunnan varhaiskasvatuksen henkilöstö (työntekijät/esimiehet)</li> </ul>
3. Prosessin lähtötiedot (syötteet)  Millaisten tietojen varassa prosessi käynnistyy? Tarkastele lähtötietoja mahdollisimman laaja-alaisesti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selvitetty palvelun tarve (esim. vuorohoito).</li> <li>Päivähoidon aloituksen ajankohta.</li> <li>Lapsen ikä?</li> <li>Suunniteltu hoitomuoto ja lapsiryhmä.</li> </ul>
4. Koko prosessin edellyttämät erilaiset resurssit, esim  Henkilöstö Välineet ja laitteet Järjestelmät Tilat ja materiaalit, jne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunnan päivähoitoyksikkö (perhepäivähoito, päiväkot)</li> <li>päivähoidon työntekijät</li> <li>työaika?</li> <li>Pro Consona-päivähoito-ohjelma</li> </ul>
5. Prosessin asiakkaat ja muut toimijat  Ulkoiset asiakkaat Sisäiset toimijat Sidosryhmät Viranomaiset jne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakas= lapsi ja perhe</li> <li>Varhaiskasvatuksen esimiehet</li> <li>Varhaiskasvatuksen työntekijät</li> </ul>
6. Mistä prosessi alkaa  Ensimmäinen vaihe, ensimmäinen konkreettinen tekeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakas saa tiedon päivähoitopaikasta, ottaa yhteyttä hoitopaikkaan</li> </ul>
7. Mihin prosessi päättyy Viimeinen vaihe, viimeinen konkreettinen tekeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Päivähoito alkaa</li> </ul>
8. Koko prosessin tuotokset ulkoiselle tai sisäiselle asiakkaalle Tuote Palvelu Dokumentit Data yms.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Päivähoitopalvelun alkaminen</li> <li>Perustietolomake</li> <li>Palvelusuunnitelma</li> <li>Varhaiskasvatussuunnitelma</li> </ul>



<p>9. Koko prosessin <b>tavoitteet</b> ja <b>prosessin sekä sen tuotosten mittarit</b> tarkasteltuna seuraavista näkökulmista:</p> <p>Asiakasnäkökulma Henkilöstönäkökulma Prosessin suorituskyky näkökulma Talousnäkökulma</p> <p>Missä pitää ehdottomasti onnistua? (Prosessin alustavat menestystekijät, jotka täsmentyvät prosessin vaiheiden kriittisten kohtien löydyttyä)?</p>	<p>Asiakasnäkökulma</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- paras mahdollinen palvelu päivähoitopaikkaa vastaanottaessa</li> </ul> <p>Henkilöstönäkökulma</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- henkilöstö tuntee prosessin vaiheet</li> <li>- mahdollisuus vaikuttaa prosessin kehittämiseen</li> </ul> <p>Talousnäkökulma/suorituskyky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prosessin sujuvuus</li> <li>- tehokas työajan käyttö</li> </ul> <p>Menestystekijä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prosessin sujuvuus → jatkuva kehittäminen</li> </ul>
<p>10. Prosessin arviointitapa ja palautteen hankintatapa sekä tulosten käsittelytapa prosessin parantamiseksi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastyytyväisyyskyselyt</li> <li>• Prosessin arviointitapa</li> <li>• Suora asiakaspalaute</li> </ul>

## PROSESSIN 2 SELITYSLEHTI

### Prosessin vaiheet

Vaihe/Tehtävä	Kuka/ketkä	Kriittiset tekijät	Menetelmät, työohjeet, lomakkeet, laitteet, tietojärjestelmät, ohjaus ja valvonta	Tietojen hallinta Input-tiedot	Tietojen hallinta Output-tiedot
saa tiedon hoitopaikasta	asiakas	tiedon kulku viivästyy	sijoituspäätös postitse	tiedot Pro Consona päivähoito-ohjelmassa	sijoituspäätös Pro Consonasta
välittää tiedon päiväkodin ryhmälle tai perhepäivähoitajalle	päivähoitoyksikön esimies	tiedonkulun ongelmat	tieto puhelimitse, sähköpostilla, suullisesti palaverissa		sähköpostiviesti, puhelu, muistio
saa lapsen tiedot	päivähoitoyksikön ryhmä/pph	tiedonkulun ongelmat	tieto puhelimitse, sähköpostilla, suullisesti palaverissa		sähköpostiviesti, puhelu, muistio
soittaa perheelle	ryhmän lto tai pph	tiedonkulun ongelmat, palvelun laatu	puhelu		

saa tiedon hoitopaikasta	asiakasperhe	tiedonkulun ongelmat			
tutustuu hoitopaikkaan	asiakasperhe	tiedonkulun ongelmat	epäselvät käytännöt		
vastaanottaa hoitopaikan	asiakasperhe/la psi				perustietoloma ke palvelusuunnit elma lapsen vasu

## PROSESSIN 2 ARVIOINTILOMAKE

<b>1. Prosessin nimi ja omistaja Päivähoitopaikan vastaanottaminen. Kunnan päivähoidon esimiehet ja työntekijät</b>	
<b>2. Arvioi prosessin tavoitteet</b>  – onko otettu huomioon strategian vaatimukset? – onko otettu huomioon viranomaisvaatimukset? – onko otettu huomioon asiakastarpeet?	- prosessissa huomioitu päivähoitolaki ja –asetus - asiakastarpeet? - strategia?
<b>3. Arvioi prosessin kuvaus (kansilehti, prosessikaavio, selityislehti )</b>  – toimitaanko kuvauksen mukaisesti? – ovatko kriittiset vaiheet oikein määriteltä? – onko prosessivaiheiden ohjeistus riittävä? – tukevatko tietojärjestelmät prosessin vaiheen toteuttamista?	- päivähoitopaikan vastaanottaminen tapahtuu prosessin mukaisesti - kriittiset vaiheet määritellään käytännön kokemuksen sekä prosessin arvioinnin perusteella - henkilöstön ohjeistus perehdytystilanteessa
<b>4. Arvioi prosessin mittarit</b>  – mitataanko oikeita asioita? – kytkeytyvätkö mittarit prosessin tavoitteisiin ja menestystekijöihin? – saadaanko valittujen mittareiden avulla tietoa siitä, miten on onnistuttu asiakkaan, oman henkilöstön, prosessin suorituskyvyn ja talouden näkökulmista katsottuna?	- mittaaminen asiakastytytyväisyyskyselyjen perusteella → muu mittaaminen vaikeaa
<b>5. Arvioi prosessin edellyttämät erilaiset resurssit</b>  – henkilöstö – välineet ja laitteet – järjestelmät – tilat ja materiaalit, jne	- henkilöstön riittävyys = resurssit, tarpeeksi henkilöstöä prosessin eri vaiheissa

<p>6. Arvioi prosessin omistajuus ja toimijat</p> <p>– onko oikein määritelty?</p> <p>– ovatko valta- ja vastuumääritykset selkeät?</p> <p>– ovatko valta- ja vastuumäärittelyt dokumentoitu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prosessin omistajat esimies + henkilöstö ; oikein määritelty</li> <li>- vastuut määritelty tehtäväkuivissa?</li> </ul>
<p>7. Arvioi tuotetut tulostiedot, dokumentit ja niiden hyödyntäminen</p>	<p>- dokumentteja käytetään / hyödynnetään päivittäisessä toiminnassa</p>
<p>8. Arvioi prosessin ohjaus, arviointimenettelyt, parantamistoimenpiteet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prosessia pitäisi arvioida säännöllisesti</li> <li>- asiakastyytyväisyyskyselyillä</li> <li>- suora asiakaspalaute</li> </ul>

#### Arvioinnin yhteenveto

<p>Prosessin vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prosessin selkeys?</li> <li>- sitoutuneet työntekijät</li> </ul>	<p>Prosessin heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- henkilöstöresurssien riittävyys</li> <li>- tiedonkulun ongelmat</li> </ul>
<p>Prosessin parantamismahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tiedonkulun parantaminen</li> <li>- perehdyttämisen kehittäminen</li> </ul>	<p>Prosessin uhkatekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- heikko perehdytys</li> <li>- perustehtävän epäselvyys</li> <li>- henkilöstön sitoutumattomuus prosessiin</li> </ul>